

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Evaluation of the Education System in a Chosen Organization

Student:

Bc. Vojtěch Pecka

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Vojtěch Pecka**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Zhodnocení systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Evaluation of the Education System in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza systému vzdělávání zaměstnanců
 5. Vyhodnocení a návrhy budoucího rozvoje
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
WERNER, Jon M. a Randy L. DESIMONE. *Human Resource Development*. 6th ed. Andover: Cengage Learning, 2012. ISBN 05-384-8099-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Zhodnocení systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci“ vypracoval samostatně pod vedením Ing. Jarmila Adamce, Ph.D. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje.

V Ostravě dne 25. 4. 2015

.....

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Jarmilu Adamcovi, Ph.D., za čas, který mi při tvorbě diplomové práce věnoval a také za jeho cenné rady a připomínky. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Jitce Barinkové ze společnosti ČSAD Hodonín, a. s. za vstřícnou spolupráci a poskytnuté informace. Nakonec děkuji hlavně rodině a přátelům za podporu, kterou mi projevovali po celou dobu studia na vysoké škole.

OBSAH

1	ÚVOD.....	4
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	6
2.1	TEORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
2.1.1	Koncepce a modely řízení lidských zdrojů.....	10
2.2	ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
2.2.1	Systém podnikového vzdělávání	17
2.3	METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
2.3.1	Metody „on the job“	22
2.3.2	Metody „off the job“	23
2.4	NÁSTROJE A MODEL Y V HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	26
2.5	TALENT MANAGEMENT	28
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	31
4	ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	35
4.1	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI.....	40
4.1.1	Identifikace potřeb vzdělávání.....	41
4.1.2	Plánování vzdělávacích aktivit	43
4.1.3	Realizace vzdělávání a výcviku.....	44
4.1.4	Hodnocení a měření efektivity vzdělávacího procesu	48
4.2	ROZHOVOR S PERSONALISTKOU SPOLEČNOSTI.....	49
4.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	51
5	VYHODNOCENÍ A NÁVRHY BUDOUCÍHO ROZVOJE.....	62
6	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
	SEZNAM ZKRATEK.....	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	73
	SEZNAM TABULEK	74
	SEZNAM GRAFŮ.....	75
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	76
	SEZNAM PŘÍLOH	77

1 ÚVOD

V současném globalizovaném světě hraje nejdůležitější roli konkurenční výhoda. Dlouhou dobu tomu tak nebylo, ale právě v dnešní době jsou za největší konkurenční výhodu podniku považováni kvalitní pracovníci s vysokým potenciálem. Právě ti jsou největšími hybateli procesů v podniku, na rozdíl od neméně výkonných strojů umí lidé myslet kreativně a rychle se přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Proto je potřeba do lidí investovat, neustále je podporovat v rozvoji a v neposlední řadě je správně motivovat.

Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byla ještě koncem minulého století na vedlejší koleji zájmu managementu firem. V posledním desetiletí se však postupně dostalo do popředí. Rozvoj zaměstnanců je prospěšný pro obě strany. U vzdělávaných zaměstnanců je zaznamenán zvýšený pracovní výkon a motivace, přináší tak organizaci zvýšenou konkurenceschopnost. Na druhou stranu zaměstnanci rostou jeho cena na trhu práce, stává se uplatnitelnější a má větší šance na kariérní postup. Je však důležité, aby podnik vytvořil ty správné podmínky pro vzdělávání a rozvoj, jak řekl Jonas Ridderstråle, švédský řečník a spisovatel:

„Při práci se potřebujeme učit. Pracoviště je třeba změnit v benzínové čerpadlo pro naše mozky, nejen v závodní dráhu.“

Rozvinuté firmy mají propracovaný systém vzdělávání, který se v obecné rovině skládá z identifikace potřeby vzdělávání, plánování, realizace a hodnocení efektivity. Organizace by si měla ujasnit, v jakých oblastech bude své zaměstnance rozvíjet, aby se dostavil patřičný efekt a vynaložené náklady nepřišly vniveč. Právě analýza vzdělávacího systému by ji k tomu měla dopomoci.

Metodika zpracování a cíl práce

Cílem diplomové práce bylo analyzovat a objektivně zhodnotit systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě analýzy poté navrhnout realizovatelná řešení vedoucí ke zvýšení efektivity vzdělávacího systému. K tomuto účelu byla autorem vybrána společnost ČSAD Hodonín, a. s.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Teoretickou a analytickou část. V teoretické části byla provedena literární rešerše. Tato část je zaměřena na základní poznatky týkající se řízení lidských zdrojů. Uvedeny byly základní pojmy, úkoly a cíle řízení lidských zdrojů a koncepce. Na tuto problematiku průběžně navazuje teorie o vzdělávání a rozvoji

zaměstnanců, kde jsou rovněž zahrnuty definice základních pojmů a teorie o vzdělávacím systému v podniku v obecné rovině. Popsány byly jednotlivé prvky vzdělávacího systému se zaměřením na nejčastěji používané vzdělávací metody a metody hodnocení efektivity vzdělávacího procesu. Doplňující podkapitola se týká talent managementu, jehož implementace v posledních letech nabývá ve velkých organizacích na popularitě.

V praktické části byla zkoumána společnost ČSAD Hodonín, a. s. Při analýze lidských zdrojů a vzdělávacího systému organizace byly využity poznatky z teoretické části. Za pomoci indukce docházelo ke změně faktů na obecná tvrzení, pomoci dedukce poté k vyjádření vlastního názoru, vycházející ze získaných informací. Byly prozkoumány a popsány jednotlivé prvky vzdělávacího systému organizace. Důraz byl kladen na plánování, realizaci a hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit. Pro podrobnější analýzu byl proveden strukturovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení společnosti a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Výstupy z analýzy vzdělávacího systému a dotazníkového šetření pak byly využity k návrhům řešení v předposlední kapitole.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Kapitola „teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců“ je věnována základním poznatkům o řízení lidských zdrojů, s důrazem na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Kromě základních pojmů je kapitola zaměřena na úkoly a cíle řízení lidských zdrojů, ale také na koncepce a základní modely.

Na lidské zdroje v organizaci můžeme nahlížet hned z několika úhlů. Vedle pojmu lidské zdroje se v odborné literatuře a také v praxi v souvislosti s personalistikou, dále setkáváme s pojmy jako lidský potenciál nebo lidský kapitál. Následující odstavce se skládají z několika definic podle různých autorů.

Lidské zdroje

Lidé představují největší bohatství organizace a právě jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv. Thomson (2007) dále tvrdí, že **lidské zdroje** jsou rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a úspěšnosti organizace. V každé větší organizaci najdeme útvar řízení lidských zdrojů.

V organizaci jsou lidé, jakožto lidské zdroje, zdrojem nákladným, neboť vyžaduje vysoké variabilní náklady na vzdělání, trénink, mzdy, pojištění, na sociální zabezpečení a ostatní výdaje. Tomšík a Duda (2011) ve své publikaci dodávají, že ekonomický pohled na lidské zdroje, jako na pouhý zdroj variabilních nákladů dosud převažuje a existuje tendence opomíjet jejich přínos pro podnik, což znesnadňuje jejich řízení a také rozvoj. Zkušenosti nejlepších a nejúspěšnějších organizací přitom potvrzují, že za jejich úspěchem stojí právě orientace na lidské zdroje, kdy přicházejí s novými metodami, jak si lidi udržet a správně rozvíjet.

Jakákoliv organizace může správně fungovat pouze tehdy, podaří-li se jí plnit stěžejní úkoly řízení organizace čili - shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální (stroje, materiál), finanční, lidské a informační zdroje. Motorem udržujícím organizaci v chodu jsou právě lidské zdroje, které uvádí do pohybu materiální a finanční zdroje. Využívají přitom zdroje informační, pramenící ze znalostí a dovedností, vybudované na základech, jimiž jsou schopnosti lidí. Lidské zdroje mají rozhodující význam pro organizaci, klíčovou řídicí činností organizace je tak personální práce.

Lidský kapitál

Jedním z hlavních výrobních faktorů je **lidský kapitál**, ten tvoří lidé. Má však oproti jiným výrobním faktorům specifické vlastnosti. Autoři Vodák a Kucharčíková (2011) rozvádí schopnosti lidského kapitálu ve své knize. Je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny, či kreativně myslet. Lidský kapitál je důležitý podnikový vstup a současně klíčová součást tržní hodnoty podniku. Hlavním rozdílem mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem ční v tom, že lidský kapitál vlastní i jedinci nezařazení v pracovním procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu s nějakou organizací.

Lidský potenciál

Lidský potenciál je podle autorů soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které organizaci pomáhají postupovat vpřed a zvyšují tak konkurenceschopnost. Jedná se o způsobilost jedince produkovat výrobky a služby a přetvářet sebe sama. Lidský potenciál je vztahován k budoucnosti, zatímco lidský kapitál k současnosti.

Právě lidské zdroje jsou důležitým vstupem, kterým organizace disponuje a jako každý vstup musí být usměrňován a řízen. Následující podkapitola se věnuje právě této problematice.

2.1 Teorie řízení lidských zdrojů

Lidský kapitál je největší bohatství organizace, proto musí podniky za účelem přežití a růstu do tohoto bohatství investovat. Podle Armstronga (2007) je cílem řízení lidských zdrojů zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné, kvalifikované, věrné a správně motivované pracovníky. Musí tedy podnikat takové kroky, které směřují k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a také ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí.

V řízení lidských zdrojů žádné poučky nebo vzorce, ale spíše jde o soubor určitých politik, postupů a zásad, které označuje Dvořáková (2011) ve své knize jako „best practices“. Nejúspěšnějšími podniky uplatňovanou personální praxí, která přináší dobré výsledky. Při řízení lidí je důležité si uvědomit složitost a rozporuplnost současných ekonomických a sociálních procesů, protože právě to má zásadní význam v personální práci.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je přispívat tomu, aby byla organizace výkonná a aby měl výkon neustálý růst. Tento úkol lze zabezpečit pouze

nepřetržitým zlepšováním využití všech disponibilních zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na správné využití a rozvoj lidí, protože právě lidé rozhodují o využití materiálních a finančních zdrojů. Koubek (2012) zdůrazňuje pět zásadních úkolů řízení lidských zdrojů postavené na současné teorii a praxi v rozvinutých zemích. Jednotlivé úkoly autor popsal ve své knize, ty se soustředí jak na zájmy organizace, tak na zájmy jedince, čili pracovníka:

1. Usilovat o **zařazování správného člověka na správné místo** a zároveň se snažit, aby byl tento člověk připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa. V poslední době však dochází k modifikaci tohoto úkolu a spíše uplatňuje snaha **nalézt pro člověka správnou náplň práce, pracovní úkoly**, aby docházelo k optimálnímu využití jeho schopností.
2. **Optimální využití pracovních sil v organizaci**, což je optimální využití pracovní doby a kvalifikace pracovníků.
3. **Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.**
4. **Personální a sociální rozvoj zaměstnanců v organizaci**, což znamená nejen rozvoj jejich pracovních schopností, ale také rozvoj osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj pracovní kariéry. To směřuje k celkovému uspokojení z vykonávané práce a k většímu ztotožnění individuálních cílů a cílů organizace, také rovněž k uspokojení všech potřeb pracovníků. Je třeba se tedy soustředit i na vytváření příznivých pracovních i životních podmínek pro zaměstnance.
5. **Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání, lidských práv** a přispívat tak k vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

K naplňování úkolů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti tohoto útvaru, které organizaci umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných, motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Mezi tyto činnosti patří:

- **vytváření a analýza pracovních míst**, jde o definování pracovních úkolů a s nimi souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce. Seskupování pracovních úkolů do pracovních míst

(základních organizačních jednotek), zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci,

- **plánování lidských zdrojů** zahrnuje plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personální činnosti, (Šikýř, 2014)
- **získávání a výběr zaměstnanců, obsazování volných pracovních míst.** Součástí je příprava a zveřejňování informací o volných pozicích, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání. Dalšími činnostmi jsou shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách zaměstnání, následné zařazení do evidence zaměstnanců a orientace na pracovišti. Personální útvar rozhoduje také o zařazení pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na nižší funkci, penzionování a propouštění, (Koubek, 2012)
- **řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,** tj. usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí postupného získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu),
- **odměňování zaměstnanců** probíhá oceněním skutečného výkonu zaměstnanců a jejich stimulace k dosahování požadovaného výkonu,
- **péče o zaměstnance** zahrnuje dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy, apod.). (Šikýř, 2014) S tím souvisí také vedení příslušné dokumentace a organizování kontroly. Patří zde i záležitosti sociálních služeb jako stravování, sociálně hygienické podmínky práce, aktivity volného času, kulturní aktivity, služby poskytované rodinným příslušníkům a další,
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.** Identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a efektivitu vzdělávacích projektů, případně hodnocení vlastní organizace a jejího vzdělávacího procesu,
- **využívání personálního informačního systému.** Zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat o pracovních místech, pracovnících a jejich práci, mzdách a sociálních záležitostech. Dále o personálních činnostech v organizaci i vnějších podmínkách

ovlivňujících formování a fungování personálu organizace. Poskytování informací příslušným příjemcům [vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. orgánům mimo organizaci (úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.)], organizování a analýza zvláštních šetření mezi zaměstnanci apod. (Koubek, 2012)

Za řízení lidských zdrojů (personální řízení) nese podle Kociánové (2010) odpovědnost zpravidla vrcholové vedení, linioví manažeři a personální útvar – personalisté. Vrcholové vedení neboli top management stanovuje zásady personální politiky a odpovídá za personální strategii. Linioví management má na starosti vedení a každodenní kontakt s podřízenými, je považován za realizátory personální práce. Personalisté poskytují personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i všem ostatním pracovníkům, zajišťuje personální činnosti.

Podle průzkumu PMF Institutu, neziskového výzkumného a vzdělávacího střediska pro personalisty, interpretovaného na serveru Novinky.cz (2015), bylo zjištěno, že pozice personalistů ve firmách posiluje a očekává se další růst. **72 %** respondentů z různých firemních pozic potvrdilo rostoucí význam HR oddělení v posledním roce. Celých **55 %** respondentů uvedlo, že HR oddělení bylo přizváno k nejvýznamnějším strategickým rozhodnutím v organizaci. Podle prezidentky PMF Institutu, Evy Hejlové, může za rostoucí význam nedávná ekonomická krize, kdy se snižovaly rozpočty pro personální útvary. Později se však ukázalo, že právě práce s lidmi přináší konkurenční výhodu.

2.1.1 Koncepce a modely řízení lidských zdrojů

Pojmy personální **administrativa**, **personální řízení** a **řízení lidských zdrojů** jsou mnohdy v praxi považovány za synonyma. V odborné literatuře se ovšem těmito výrazy označují koncepce, neboli vývojové fáze personální práce (personalistiky) a pohledu na lidské zdroje.

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	10. – 20. léta 20. století	40. – 50. léta 20. století	80. – 90. léta 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Tab. 2.1 **Koncepce a vývojové etapy personální práce** (zpracováno dle Šikýře, 2014, s. 32)

Historicky nejstarší koncepcí je **personální administrativa** (správa), charakteristická svou pasivní rolí. Představuje personální práci jako činnost spojenou s vedením administrativy související se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o pracovníky a s povinnou péčí o pracovníky a pořizováním, archivací a aktualizací dokumentací a poskytování informací řídicím složkám organizace. Jednotlivé činnosti personální správy vychází z legislativy v pracovněprávní oblasti.

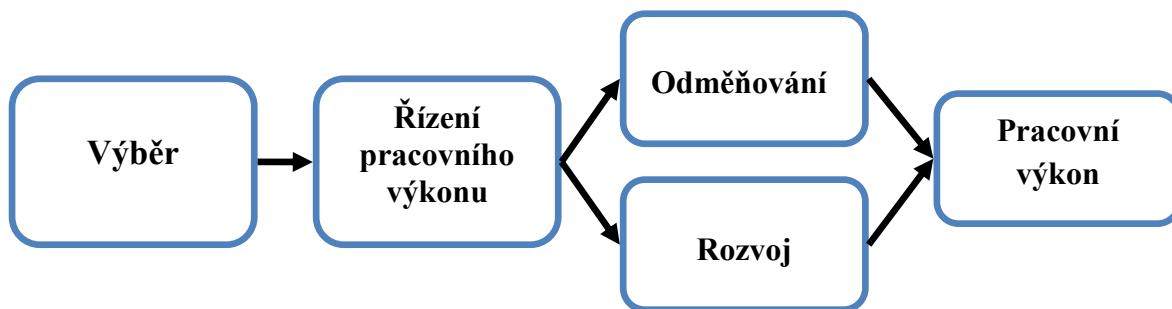
V **personálním řízení** se začíná prosazovat aktivní role personální práce, charakterizována činnostmi nad rámec povinné administrativy. Koncepce se objevovala již před 2. světovou válkou v organizacích dynamickým a progresivním vedením orientovaných na expanzi na trhu a eliminace konkurence. Velkou roli tedy dle Kociánové (2010) hrálo využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž měl velký význam pečlivě vybraný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Personální řízení má povahu operativního řízení.

Vůbec nejnovější koncepcí personální práce je **řízení lidských zdrojů** a vznikla v 80. letech 20. století. Jde o strategický a promyšlený logický přístup k řízení toho nejcennějšího aktiva organizace – lidí, kteří v ní pracují a kolektivně i individuálně přispívají k dosahování stanovených cílů organizace. (Vodák a Kucharčíková, 2011) Tato koncepce představuje manažersky orientovaný přístup k vedení lidí. Důraz je kladen na participaci pracovníků, na týmovou práci a flexibilitu. Koncepce chápe lidi jako aktivum, do kterého je třeba investovat za účelem dosažení cílů organizace. Přidané hodnoty pomocí lidí se dosahuje díky procesům rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. (Kociánová, 2010) Taktéž velká pozornost je věnována silné podnikové kultuře a mezilidským vztahům, kdy je v organizaci kladen důraz na komunikaci.

Modely řízení lidských zdrojů

V odborných publikacích se zpravidla setkáme se dvěma základními modely v oblasti řízení lidských zdrojů, jde o **model shody** a **Harvardský model**.

Model shody popisuje Armstrong (2007) jako jednu z prvních formulací pojetí řízení lidských zdrojů, který vytvořili představitelé Michiganské školy. Zastávali názor, že strategie podniku by měla být v souladu se způsobem řízení lidských zdrojů a strukturou organizace. Definovali cyklus (viz Obr. 2.1) čtyř typických procesů nebo funkcí vykonávaných ve všech organizacích. Jedná se o **výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj lidských zdrojů**.



Obr. 2.1 **Cyklus lidských zdrojů** (zpracováno dle Armstronga, 2007)

Harvardský model podle Dvořákové a kol. (2012) tvoří všechna manažerská rozhodnutí ovlivňující všechny činnosti a vztah mezi podnikem a zaměstnancem. Model bere v úvahu zájmy všech zainteresovaných skupin (vlastníci, manažeři, zaměstnanci, odbory, odběratelé, dodavatelé, veřejnost, atd.).

Jak uvádí Šikýř (2014), který se odkazuje na práci Beera a kol. (1999), model považuje za stěžejní úlohu manažerů, jako hnacího motoru firmy. Dává jim návod, jak vyjádřit a uskutečnit strategii řízení lidských zdrojů. Manažeři musí zvažovat zájmy zainteresovaných stran a působení vnitřních i vnějších faktorů. Musí posilovat pravomoci a odpovědnost zaměstnanců, podněcovat jejich oddanost své práci a rozvíjet jejich schopnosti a dosahovat shody mezi cíli pracovníků a cíli organizace. Jedině dodržením zásad a postupů v řízení lidských zdrojů vede k požadovanému výkonu pracovníků a očekávanému výkonu organizace.

Personální strategie

Pojem **strategie** úzce souvisí s výhledovými cíli, které organizace sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy firmy nebo její části, kterých má být dosaženo. Strategické cíle by měli být vyjádřeny pomocí akronymu **SMART**:

- S (stimulating) – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků.
- M (measurable) – reálnost nebo nereálnost dosažení cíle by měla být měřitelná.
- A (acceptable) – cíle by měly být přijatelné pro všechny zájmové skupiny ve firmě (vlastníci, zaměstnanci, odbory, nátlakové skupiny, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní a místní správy).
- R (realistic) – cíle by měly být reálné, dosažitelné.
- T (timed) – určené v čase. (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013)

Jak uvádí Koubek (2012, s. 23) „**personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.**“

Personální strategie vytváří ve své oblasti předpoklady k realizaci podnikové strategie. Při změně strategie organizace musí personální strategie reagovat, musí odpovídat vnitřním i vnějším podmínkám organizace, v nichž organizace funguje. (Kociánová, 2010)

2.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Pracovní svět je v dnešní době vystaven stálým změnám. Dříve stačilo na základě jedné kvalifikace pracovat celý život, v současné době s neustálým technologickým a společenským vývojem si musí člověk neustále kvalifikaci zvyšovat, aby byl na úrovni doby a přizpůsobil se změnám. (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013) Svět práce se dramaticky mění a některé profese zanikají a vznikají nové, u těch ostatních se mění kvalifikační požadavky a také požadavky kladené na efektivní výkon. Je tedy nutné se neustále učit, ale také zapomínat, v praxi se dá čím dál častěji setkat s jevem, že dříve naučené přestává platit.

Učení rozvoj a vzdělávání

Ve své publikaci Hroník (2007) vymezil rozdíl mezi pojmy **učení**, **rozvoj** a **vzdělávání**, u kterých zpravidla často dochází k záměně. **Učením** se nazývá proces změny, zahrnující nové vědění i nové konání. Vzájemné působení mezi člověkem a jeho neustále se měnícím okolím zabezpečuje právě učení. To probíhá, i když o tom člověk neví (spontánní učení), ale probíhá také organizovaně. **Rozvojem** autor označuje dosažení žádoucí změny pomocí učení. Jedním ze způsobů učení, je **vzdělávání**. Označuje se tak organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, který ve firemní podobě probíhá systematicky a má ohraničený začátek i konec.

Výcvik a rozvoj

Přestože termíny výcvik a rozvoj jsou často zaměňovány jako synonyma, není tomu tak. Existují mezi nimi určité rozdíly (viz Tab. 2.2). Výcvik se soustředí na současnou náplň práce a má za cíl vylepšit znalosti a schopnosti pracovníka, aby lépe zvládal aktuální pracovní úkony a nedopouštěl se u nich chyb. Zaměřuje se tedy na problémy současného výkonu. Rozvoj se soustředí jak na současnost, tak na budoucnost a má za cíl připravit pracovníka, popřípadě skupinu či organizaci na budoucí pracovní požadavky, a zvyšuje tak pracovní flexibilitu do budoucna. (Gomez-Mejia, Balkin a Cardy, 2012)

	Výcvik	Rozvoj
Zaměření	současné zaměstnání	současné i budoucí zaměstnání
Rozsah	jedinec	pracovní skupina nebo organizace
Časový rámec	okamžitý	dlouhodobý
Cíl	opravit nedostatečný aktuální výkon	připravit na budoucí nároky práce

Tab. 2.2 **Rozdíl mezi výcvikem a rozvojem**
(zpracováno dle Gomez-Mejia, Balkin a Cardy, 2012)

Vzdělávání, výcvik a rozvoj manažerů

V oblasti zaměřené na manažery se setkáváme s podobnými pojmy, liší se však částečně svým zaměřením. Tyto pojmy definovala Folwarczná (2010). **Vzdělávání manažerů** hledá způsoby, jak zkvalitnit proces jejich učení, aby získali potřebné znalosti a porozuměli pracovnímu prostředí. Manažeři se spíše „učí, jak se učit“. **Výcvik manažerů** je specifická a krátkodobější část procesu učení, manažeři si zde spíše osvojují dovednosti pro lepší vykonávání své práce. Jde o programy zaměřené například na komunikační dovednosti, odborné semináře o finančním plánování nebo marketingových strategiích. **Rozvoj manažerů** zahrnuje předchozí dva, jedná se o nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj kvalifikace a zvyšování výkonnosti. Je vždy vztahován k naplnění cílů a strategií organizace.

Znalosti, dovednosti a zkušenosti

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011), **znalosti** jsou souhrnem teoretických poznatků, představ a pojmů získaných učením, praktickou činností a zkušenostmi. V organizaci se znalosti nachází také v dokumentech, ale hlavně však v činnostech, různých podnikových procesech, praktikách a normách. Jsou vytvářeny v lidech a mezi lidmi, sdíleny jsou ve strukturovaných médiích – manuálech, knihách nebo předávány přímo učením. **Dovednosti** definuje Folwarczná (2010) jako schopnost jedince vykonávat určité činnosti a aplikovat tak znalosti a osobní předpoklady a postoje v prostředí organizace. Dovednosti mohou být technické, analytické, organizační, aj. **Zkušenosti** jsou znalosti, dovednosti a postoje získané dosavadní praxí. Autorka upozorňuje, že ne vždy platí, že se způsobilost pracovníka nebo manažera úměrně zvyšuje s délkou praxe.

Kompetence

Pojem **kompetence** vymezili ve své knize autoři Vodák a Kucharčíková (2011). Můžeme si pod ním představit soubor chování zaměstnance, který musí použít, aby mohl úspěšně vykonávat svou pracovní pozici. Aby byl zaměstnanec kompetentní, musí být vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje. Přitom musí být k takovému chování motivován a musí mít možnost takové chování v organizaci použít. Kompetence se dají označit za relativně stabilní složku osobnosti, hovoří o tom, jak se bude daný jedinec chovat, přemýšlet a jednat v určitých situacích.

Charakteristika a cíle podnikového vzdělávání

Na rozvoj a další vzdělávání zaměstnanců v podniku pohlíží Janišová a Křivánek (2013) jako na nutnost dnešní doby. Právě investice do dalšího rozvoje zaměstnanců by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace pracovníků podílet se na inovacích, potřebných v dnešním rychle se měnícím podnikatelském světě. Ne vždy je ovšem vzdělávání zaměřeno na rozvoj kompetencí, jež firma nejvíce potřebuje. Často zaměstnancům firmy nabízí vzdělávací aktivity jako benefit s očekáváním, že se zvýší spokojenost a loajalita pracovníků. Tréninkem firma rozvíjí zaměstnance pro svou firmu a zároveň také zvyšuje jeho cenu na trhu práce, loajalita je proto velmi důležitá, aby se poté pracovník, do jehož rozvoje firma investovala, nerozhodl uplatnit získané znalosti jinde za vyšší plat. Je tedy nutné mít zmapované současné i budoucí potřeby vzdělávání. Dále je důležité, aby byly získané znalosti využitelné v praxi, v aktuálním případně budoucím pracovním zařazení, což zvyšuje motivaci pracovníků se nadále vzdělávat. Neméně důležitá je také zpětná vazba od účastníků vzdělávání.

Cílem rozvoje zaměstnanců je podpora profesních kompetencí, které slouží podnikovým cílům. **Pro podnik** jsou prostřednictvím rozvoje zaměstnanců hlavními cíli zvyšování konkurenceschopnosti, rozvíjení a vzdělání nejen zaměstnanců, ale také vedoucích pracovníků. Dále také snížení fluktuace zaměstnanců a získat určitou nezávislost na externím pracovním trhu. **Zaměstnanci** si vzděláváním zvyšují odbornou kvalifikaci a své šance na trhu práce, udržují si tak své pracovní místo nebo si vytváří možnost dalšího profesního vzestupu. Rozvojem se také zvyšuje pracovní spokojenost. (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013)

Podle výzkumu internetového portálu Jobs.cz, zveřejněného v časopise HRM (4/2013), se necelá čtvrtina dotázaných (24 %) ve věku 15 – 59 let vyjádřila, že po absolvování odborného

kurzu nebo školení očekává nárůst platu. Celých 36 % si od zvyšování kvalifikace zase slibuje kariérní postup.

Jak již bylo zmíněno, firmy často nabízejí vzdělávací programy svým pracovníkům jako zaměstnanecký benefit. V posledních letech patří právě vzdělávání mezi nejoblíbenější benefity. Podle průzkumu ING pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy (2014), kterého se zúčastnilo 171 firem z ČR, se v posledních čtyřech letech o 11 % zvýšil podíl firem poskytujících příspěvek na vzdělávání. Zatímco v roce 2010 to bylo 70 % firem, v roce 2014 81 % firem. Větší podíl (89 %) byl zaznamenán pouze u mobilních telefonů. Dle tabulky 2.3 je vzdělávání druhým nejposkytovanějším benefitem v ČR hned za mobilním telefonem. Firmy na příspěvek na vzdělávání v průměru vynaloží až 2 % z celkového obrátu. Podrobnější pohled ovšem prokázal, že tento benefit není vždy poskytován všem zaměstnancům ve firmě a průměrné roční investice se liší dle typu pozic. Z průzkumu nadále vyplývá, že v budoucím roce plánuje celkem 11 % firem podporu vzdělávání formou benefitu rozšířit, zájem ze strany zaměstnavatelů tedy bude růst.

Zaměstnanecké benefity	Podíl poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	87 %	89 %
Vzdělávání	70 %	78 %	82 %	85 %	81 %
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %	78 %
Pitný režim	71 %	79 %	71 %	82 %	75 %
Stravenky	75 %	68 %	81 %	82 %	74 %

Tab 2.3 Vývoj v poskytování zaměstnaneckých benefitů v letech 2010 – 2014

(zpracováno dle Svazu průmyslu a dopravy, 2014)

Vzdělávací agentury a jejich činnost

Samotné organizace mohou vzdělávání realizovat pomocí spolupráce externími subjekty, mezi ně patří tzv. vzdělávací agentury. Evangelu (2013) dělí tyto agentury na:

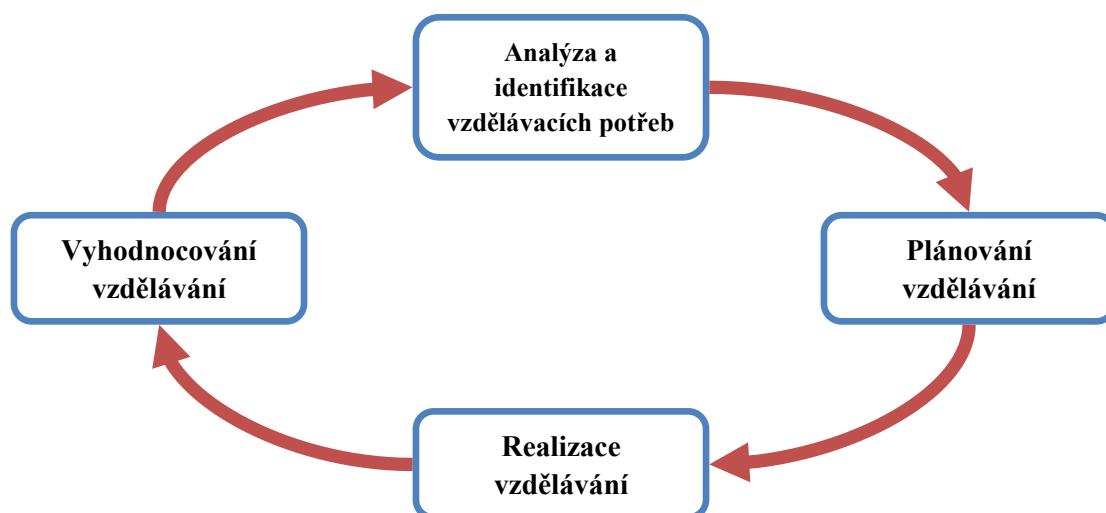
- Úzce specializované např. IT dovednosti, soft skills apod.,
- široce orientované na různá témata.

Vzdělávací agentury zpravidla poskytují dvojí typy seminářů a to otevřené a uzavřené. **Otevřené semináře** jsou určeny pro jednotlivce, kteří mají zájem o nějaký kurz nebo pro organizace, které vyšlou menší množství svých zaměstnanců. **Uzavřené semináře** jsou agenturou šité přesně na míru zadavateli, jak po časové tak obsahové stránce daných

seminářů. Vzdělávací instituce mají většinou dlouhodobé zkušenosti a díky krátké analýze současného stavu rychle rozpoznají skryté nedostatky v kompetencích zaměstnanců a jaký druh i obsah vzdělávání bude mít pro zadavatele největší efekt.

2.2.1 Systém podnikového vzdělávání

V předchozí podkapitole bylo řečeno, že vzdělávání v podnikovém prostředí probíhá systematicky a má ohraničený začátek i konec. Vodák a Kucharčíková (2011) definují systém podnikového vzdělávání jako opakující se cyklus, vycházející ze zásad podnikové vzdělávací politiky, přičemž sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Tento opakující se cyklus začíná analýzou a identifikací potřeb vzdělávání a pokračuje plánováním. Zakončen je vyhodnocením efektu vzdělávání. Cyklus znázorňuje následující schéma (viz Obr. 2.2).



Obr. 2.2 Schéma cyklu podnikového vzdělávání
(zpracováno dle Bartoňkové, 2010)

Analýza a identifikace potřeb vzdělávání

Tato fáze vzdělávacího cyklu je podle autorů Vodáka a Kucharčíkové (2011) založena na shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jedinců, týmů a organizace. Tyto informace se pak porovnávají s požadovanými hodnotami. Zjistí se tak tzv. „mezera výkonnosti“, čili rozdíl mezi standartní a požadovanou úrovní.

Ve svém článku pro periodikum HRM uvedl Urban (1/2013) nejčastěji používané analytické nástroje při určení vzdělávacích potřeb. Za úplný základ považuje **pravidelná hodnocení zaměstnanců** jejich vedoucími, kdy je cílem upozornit na oblasti, ve kterých by

měli svůj výkon zlepšit a navrhnout směřování a metody dalšího rozvoje, které by tomu měli dopomoci. K této analýze autor doporučuje použít i dalších nástrojů stanovení rozvojových potřeb, ke kterým patří:

- **cílené rozhovory s manažery**, kdy je cílem doplnit informace pravidelného hodnocení a posoudit, zda se problémy výkonu dají vyřešit rozvojem. Při tomto rozhovoru by se měl konkrétně zjistit například původ problému a jeho důsledky (např. zvýšené náklady). Manažer by měl také sdělit, co konkrétně od tréninku očekává,
- **cílené rozhovory se zaměstnanci**. Cílem je v otevřenější atmosféře zachytit vlastní hodnocení zaměstnanců a zjistit překážky, které jim brání v dosahování lepšího výkonu, zaměřením se na každodenní problémy a možnosti zefektivnění jejich práce. Důležité je zaměřit se na to, co zaměstnanci z hlediska svého rozvoje potřebují,
- **hodnocení nadřízených zdola**. Zaměstnanci hodnotí své přímé nadřízené a jejich řídicí schopnosti. Anonymní hodnocení může přinést cenné podněty pro rozvoj schopností vedoucích pracovníků,
- **hodnocení zaměstnanců ze strany spolupracovníků**. Metoda je vhodná při analýze vzdělávacích potřeb především z pohledu pracovního výkonu skupin, kdy osoby ve skupině úzce spolupracují a ve výkonu se musí spoléhat jeden na druhého,
- **dotazníkové průzkumy** dávají možnost pracovníkům vyjádřit rozvojové potřeby, které by u osobního setkání nezmínili. Jejich nespornou výhodou je možnost oslovit velký počet zaměstnanců najednou. Doporučuje se spíše kratší charakter a měly by obsahovat možnost otevřených odpovědí k volnému vyjádření. Nevýhodou je, že můžou obsahovat spíše osobní přání než objektivní potřeby rozvoje,
- **specializovaný brainstorming** lze uskutečnit u pracovních skupin asi v rozsahu dvou hodin. Cílem je podpora výměny názorů a diskuze o rozvojových potřebách. Diskuze by se měla zaměřit na podrobnější analýzu probíraných potřeb,
- **development centra** jsou zpravidla náročné na přípravu. Podle autora jsou však velmi efektivním nástrojem při zjišťování rozvojových potřeb ve vztahu k určitým činnostem nebo pracovním místům. Výhodou je možnost přímého sledování více osob při plnění modelových úkolů i možnost získání okamžité zpětné vazby.

Identifikace vzdělávacích potřeb velmi náročnou činností. Koubek (2012) uvádí jako důvod, že vzdělání a kvalifikace jsou obtížně měřitelné vlastnosti u člověka. Je těžké stanovit kvalifikační požadavek na určité místo, stejně tak se obtížně stanovuje a měří shoda mezi

schopnostmi a požadavky pracovníka na výkon dané pozice. Fáze identifikace vzdělávacích potřeb je z těchto důvodů založena na odhadech a přibližných postupech.

Plánování vzdělávání

Jakmile je dokončen proces identifikace vzdělávacích potřeb, následuje plánování. Zde se porovnává potřeba vzdělávání s možnostmi, které organizace má, aby tyto potřeby zajistila. Dvořáková (2012) uvádí pomůcku, tzv. 8W, pod kterými se skrývá soubor osmi otázek sloužících k zajištění efektivního plánu.

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. What content? | - co bude obsahem vzdělávacího programu? |
| 2. Who to? | - kdo bude vzděláván? |
| 3. Which way? | - jaké budou nejvhodnější metody? |
| 4. Who delivers? | - kdo bude program řídit a zajišťovat? |
| 5. When and how long? | - jaký bude časový rámec? |
| 6. Where? | - kde se vzdělávací program uskuteční? |
| 7. What price? | - jaký bude celkový rozpočet? |
| 8. Was it effective? | - jak bude vzdělávací program účinný? |

Výstupem fáze identifikace a plánování vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu), který představuje proces přípravy materiálů, osnov, které zároveň splňují požadavky na vzdělávání a rozvoj. Tvorba plánů probíhá ve třech fázích, v první **přípravné fázi** dochází ke specifikaci potřeb a stanovení cílů. Následující fáze se nazývá **realizační**, která je doprovázena vývojem a zpracováním jednotlivých etap a realizací programu, v podobě úkolů stanovení pořadí témat. Finální verze tzv. **fáze zdokonalování** průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího programu.

Pro organizaci velmi důležitým aspektem jsou bezpochyby náklady na vzdělávání. Dvořáková (2007) tvrdí, že vytváření rozpočtů je právě součástí plánovacího procesu a nevychází z potřeb rozvoje zaměstnanců, ale naopak z priorit organizační strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Zpravidla organizace používají rozpočet jednorocní nebo rozpočet na kratší časový úsek a měl by zahrnovat tyto složky:

- **fixní složku**, která zabezpečuje dlouhodobé vzdělávací programy, vztahující se ke střednědobým a dlouhodobým cílům a pro potřeby organizace,
- **variabilní složku**, která zajišťuje operativní vzdělávací programy zaměřené na krátkodobé organizační potřeby a rozvojové aktivity,

- **rezervní složku**, která je vytvářena za účelem úplně nebo z části pokrýt náhlé nebo neplánované vzdělávací potřeby.

Realizace vzdělávání

Na plánování postupně navazuje realizace samotného vzdělávacího procesu. V souladu s plánovaným cílem a cílovou skupinou pracovníků, které chceme vzdělávat, se nejdříve vybere vhodná metoda, případně metody. Dále instituce, lektor, místo a časový rámec vzdělávání. Dále je podle Šikýře (2014) třeba zajistit materiální a technické vybavení, dohodnout podmínky realizace s určenou institucí a patřičně informovat cílovou skupinu účastníků, případně zajistit dopravu, ubytování, stravování. Mezi poslední kroky patří výběr vhodné metody hodnocení vzdělávání a stanovení celkových nákladů na vzdělávání.

Před zahájením vzdělávací akce je důležité, aby byli zaměstnanci poučeni o významu konkrétního školení nebo vzdělávání, zdůrazňuje ve své práci Adamec (2012). Musí si být vědomi, že se od nich očekává aktivní přístup a uplatňování získaných znalostí a dovedností v jejich každodenním pracovním životě.

Autoři Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí prvky realizačního procesu, mezi které patří:

- **cíle.** Vyjadřují, co mají účastníci vzdělávací akce po absolvování znát a být schopni činit (úroveň znalostí, dovedností, změna postojů),
- **program.** Plán konkrétní vzdělávací akce. Měl by obsahovat časový harmonogram, obsah, metody a pomůcky. Účastníci by měli mít možnost se v průběhu akce vyjadřovat a měl by být prostor k diskuzi, proto by měl program obsahovat časovou rezervu,
- **motivace** k učení a rozvoji je významným prvkem celého procesu a u každého účastníka akce se liší. Vychází z hodnot, které účastníci přikládají vzdělávacím aktivitám ve vztahu ke své práci a budoucí kariéře, a náročnosti úkolů během vzdělávacích aktivit,
- **metody.** Podnikové vzdělávání může být realizováno celou škálou metod, které budou podrobněji rozebrány v následující podkapitole 2.2.2. Metody se dělí na metody v rámci pracovního procesu, tzv. „**on the job**“ a mimo pracovní proces, tzv. „**off the job**“, ale existuje také skupina metod, které jsou použitelné na i mimo pracoviště,

- **účastníci** jsou klíčovým prvkem, kterému jsou vzdělávací aktivity určeny. Každý účastník je jiný, má jiný styl a přístup k učení a hlavně jinou úroveň znalostí. Tyto rozdíly musí být brány v potaz při návrhu programu i při samotné výuce,
- **lektoři** bývají často vybráni na základě znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Úspěch lektora přitom tkví právě v osobnostních předpokladech, jeho sociální inteligenci a schopnosti správným způsobem podat požadované téma.

Hodnocení vzdělávání

Na realizaci vzdělávání navazuje vyhodnocování výsledků vzdělávání, které může být problematické, jelikož se efekt vzdělávání projeví nepřímo s časovým odstupem v přístupu a chování zaměstnanců. Výsledky jsou proto obtížně měřitelné. Posuzuje se, zda byly použity a dodrženy adekvátní metody, jaká byla okamžitá zpětná vazba účastníků a skutečná míra osvojení si nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění ve výkonu každodenní práce. Můžou být použity vstupní a výstupní testy nebo monitorování průběhu programu, atd. (Šikýř, 2014), o konkrétních metodách a postupech pojednává kapitola 2.2.3.

Jak uvádí Werner a Desimone (2012), hodnocení vzdělávacího procesu má manažerům, zaměstnancům a HRD (Human Resources Development) profesionálům pomoci učinit informované rozhodnutí o určitém programu nebo metodě. Například pokud je nějaká část procesu neefektivní, může být nahrazena nebo odstraněna z procesu, naopak pokud se nějaká část ukáže jako velmi efektivní a cenná, může být uplatněna i v jiných částech organizace. Hodnocení efektivnosti vzdělávání může sloužit dalším účelům jako například:

- determinace poměru nákladů a užitků z HRD programů,
- pomoci rozhodnout, kdo se bude v budoucnu programů zúčastňovat,
- identifikovat, kdo měl z programu největší prospěch a kdo nejmenší,
- pomoci shromáždit data, která pomůžou v rozhodování managementu, aj.

Vzdělávání je pro organizaci především investice, jako taková musí přinést kýžený užitek. Hroník (2007) uvádí, že by rozhodujícím faktorem mělo být, jaký objem budoucího zisku přináší konkrétní navýšení dovednosti. Každá vzdělávací aktivita je cílena na zvýšení pracovního výkonu. Právě proto je nezbytně důležité znát, v jaké míře navržená a realizovaná vzdělávací aktivita tento cíl splnila. Autor dále zdůrazňuje, že tyto skutečnosti a výsledky hodnocení vzdělávání, je nutné sdílet se správnými lidmi. Zpětná vazba neboli hodnocení vzdělávání se tak jeví jako vůbec nejdůležitější část vzdělávacího cyklu.

2.3 Metody vzdělávání pracovníků

Jak jsme se již dozvěděli v předchozí podkapitole, metody vzdělávání se rozlišují na dvě, eventuálně tři skupiny podle toho, kde je metoda realizována. Dělí se na metody používané na pracovišti, tzv. „**on the job**“ a na metody používané mimo pracoviště, tzv. „**off the job**“. Speciální skupinou jsou metody použitelné na pracovišti i mimo ně.

2.3.1 Metody „on the job“

Pro rychlý zácvik u jednodušších pracovních úkonů se často používá metoda **instruktáže při výkonu práce**. Zkušený zaměstnanec je pověřen novému zaměstnanci předvést konkrétní pracovní postup. Takto školený pracovník si pozorováním a napodobováním nový postup osvojí a poté je připraven jej aplikovat. Metoda má pozitivní účinek na vytvoření vztahu spolupráce a může probíhat i v rušivém prostředí. Využívá se však spíše jednorázově. (Bláha, 2013). Úspěch metody spočívá především na schopnosti zkušeného zaměstnance přizpůsobit se schopnostem a rychlosti a stylu učení trénovaného pracovníka. Jakmile je trénink dokončen, pracovník by měl být schopen činnost vykonávat sám, ale je důležité jeho práci periodicky kontrolovat. (Werner a Desimone, 2012)

S podobnými rysy jako u instruktáže se můžeme setkat u **asistování**, kdy je vzdělávaný pracovník přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění běžných úkolů a učí se novým pracovním postupům a postupně se v práci osamostatňuje. Metoda je využitelná nejen u manuálních zaměstnání, ale také u řídicích pozic, kde učení novým dovednostem vyžaduje delší dobu. U této metody je kladen důraz na praktickou stránku vzdělávání, nicméně může docházet k nežádoucím efektům. Vzdělávaný pracovník si může osvojit také nežádoucí pracovní návyky a tato forma může omezit jeho individuální přístup v nalézání alternativních řešení. Rozvinutím této metody, popřípadě její závěrečnou fází je metoda **pověření úkolem**. Vzdělávaný pracovník je v době, kdy má všechny potřebné předpoklady, pověřen svým nadřízeným (trenérem), splnit samostatně úkol. Na jeho práci je dohlíženo. Využitelnost metody je u formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.

Rotace práce neboli také „cross training“ je metoda používaná rovněž při výchově řídicích pracovníků, ale také u absolventů škol nebo i u řadových pracovníků. Metoda spočívá v dočasném střídání pracovních míst v rámci organizace a plnění běžných úkolů spojených s konkrétními úseky. Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti, lépe a komplexněji poznává samotnou organizaci. Zároveň se zvyšuje flexibilita pracovní síly v organizaci. Jednou

z nevýhod metody je, že pracovník nemusí na každém pracovišti vynikat, což se může odrazit na jeho sebedůvěře a vnímání jeho osoby nadřizenými.

K novějším metodám formování pracovních schopností patří **Counselling**, kterou popsal Koubek (2012). Pracovníci mezi sebou vzájemně konzultují a vzájemně ovlivňují svou činnost. Vzdělávaný pracovník vnáší do tohoto vztahu svou aktivitu a iniciativu, předkládá vlastní návrhy při řešení problémů. Vzdělavatel si tak zároveň ověřuje vlastní pracovní schopnosti. Jistou nevýhodou je časová náročnost metody a hrozba, že se vzdělávání dostane do rozporu s běžnými pracovními úkoly.

Mentoring a **coaching** (koučink) jsou většinou pokládány za velmi podobné metody a často dochází k milnému dojmu, že jde o jednu a tu samou metodu. Tématu rozlišení mentoringu a coachingu se věnovalo také periodikum HRM (1/2013). Autor článku poznamenává, že jsou obě metody jedny z neúčinnějších pro rozvoj lidského potenciálu, protože pomocí nich se nedosahuje u lidí jen změn na úrovni znalostí a dovedností, ale také změn postojů a chování. Přesné vymezení obou metod však neexistuje, jedná se o příbuzné procesy, které se částečně překrývají, ale zároveň ani nejsou identické. **Coaching** staví na osobě kouče, což je profesionál na efektivitu práce s lidmi. Kouč doprovází svého partnera, kterému pomáhá v hledání vlastních cest a také vybrat nejefektivnější postupy ke zvolenému cíli. K výsledným efektům (trvalé zvýšení kompetencí) dochází ve vzájemné spolupráci na základě synergie, profesionality kouče a aktivity partnera. Hlavní rozdíl mezi koučem a mentorem je v tom, že kouč nemusí být expertem v oboru. Při procesu koučování není potřeba odborné kritiky a hodnocení koučovaného. **Mentoring** je nejčastěji popisován jako rozvojový vztah, kdy zkušenější osoba pomáhá vést méně zkušenou osobu, kde je zapojen dlouhodobější vztah učení, dialogu a výzev. Proces mentoringu by autor doporučil tam, kde je potřeba rozvíjet specifické znalosti, sloužící k profesnímu, dovednostnímu a osobnostnímu růstu u méně zkušené osoby. Také tam kde je potřeba radit, hodnotit a poskytovat konstruktivní kritiku.

2.3.2 Metody „off the job“

Jednou z nejzákladnějších a nejjednodušších metod, jak hromadně předat pracovníkům základní fakta, koncepty, principy a teorie je **přednáška**. Jde o přímou organizovanou metodu prováděnou lektorem (většinou externím), který po stanovenou dobu vede výuku na dané téma. Přednáška probíhá stylem jednosměrné komunikace. Lektor může do přednášky zapojit různé další prvky jako audio, video nebo může sám něco demonstrovat. Posluchači si většinou

píší z přednášky poznámky, pro pozdější využití. Výhodou je využití pro velké skupiny, menší časová náročnost na provedení a na náklady. Na druhou stranu přednáška vyžaduje dlouhou přípravu a je neefektivní pokud obsahuje příliš mnoho teorie, která posluchače zahltlí. Je také nutné, aby přednáška byla věcná, v rozumném časovém rozmezí (méně než hodina) a informace se shodovaly s úrovní znalostí většiny posluchačů. (Kumar, 2011) Přednáška spojená se skupinovou diskuzí, tzv. **seminář**, podle Koubka (2012) odbourává nevýhody klasické přednášky, účastníci jsou zde motivováni k aktivitě. Během diskuze se objevují nápady a řešení problémů.

Demonstrování je metodou, která při výuce zaměstnanců využívá názorných příkladů pracovních metod. Je to velice efektivní vzdělávací metoda, pro zaměstnance je mnohem lepší vidět činnost na vlastní oči než se dozvědět pouhý teoretický základ podaný ústně nebo v tištěném manuálu. Právě proto je často metoda využívána během přednášky. (Kumar, 2011) Demonstrováním může být označována také praktická výuka teoretických znalostí za použití techniky, počítačů, тренаžérů ve speciálních výukových místnostech (dílny, vývojová pracoviště).

Při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků se používá metoda **případové studie**. Jde o skutečná nebo smyšlená cvičení, zaměřená na organizační problém nebo komplex problémů. Účastníci školení samostatně nebo ve skupinách případové studie diagnostikují a snaží se přijít na řešení. Metoda pomáhá rozvíjet analytické myšlení a schopnost najít řešení problému. Variantou případových studií jsou **workshopy**, rozdíl je v tom, že dané problémy se řeší z komplexního hlediska a většinou v týmu.

Outdoorové aktivity jsou další, v poslední době velmi oblíbenou metodou ve vzdělávání manažerů. Koubek (2012) popisuje metodu jako akci spojenou se sportovními aktivitami a hraním her. Manažeři se díky nim učí manažerským dovednostem jako: hledání optimálního řešení úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, komunikovat v týmu, orientovat se, aj. Tato forma vzdělávání se může uskutečňovat jak ve volné přírodě, tak i v tělocvičnách nebo jiných zařízeních.

Alternativní metody

Mezi další metody řadíme ty, které lze praktikovat na pracovišti, ale také mimo ně. Soustředí se hlavně na využití informačních technologií ve vzdělávání zaměstnanců. Patří zde například **e-learning** nebo **webinář**.

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 129) ve své publikaci, „*podstatou aplikace e-learningu je nahrazení zdroje znalostí (školitele) odpovídající informační a komunikační technologií, která příjemci (zaměstnanci) zprostředkuje znalosti a dovednosti zdroje (školitele).*“

Hlavní předností **e-learningu** je atraktivnost a názornost vzdělávání. Znalosti jsou prezentovány kombinovanou formou za využití textu, obrázků, grafů, tabulek, audia a videa. Díky rozmanitosti a zaujetí všech prvků podporuje aktivní přístup. Kvalitní multimediální program pro využití v e-learningu musí zprostředkovat jak faktické znalosti z konkrétních oborů, tak praktické příklady a problémy k řešení. Důležitá je okamžitá zpětná vazba, uživatelé musí mít možnost si před dalším postupem získané znalosti otestovat. Aplikace e-learningu je založena na řízeném samostudiu, kdy se uživatelé mohou sami vzdělávat prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. Výhodou je relativní časová a prostorová nezávislost, uživatelé si mohou vytvořit vlastní studijní plán a každý může studovat nezávisle na sobě v různém čase a místě. Úspěch však závisí na motivaci, aktivitě a odpovědnosti každého uživatele za vlastní vzdělávání. Mezi nevýhody patří vysoké pořizovací náklady na potřebné technologie a vývoj multimediálních programů, což právě využití e-learningu v praxi nejvíce limituje. Využití této metody také nezaručuje výsledky, i když e-learning můžou uživatelé shledávat zajímavým a zábavným, skutečný přínos vzdělávání může být mnohem nižší. Navíc se většina uživatelů nechce učit samostatně a chtějí se setkávat a komunikovat s jinými uživateli. Řešením pro ně jsou tzv. virtuální třídy, neboli webináře.

Pojem **webinář** vznikl spojením slov webový seminář. Jedná se o interaktivní seminář, kterého se posluchači můžou zúčastnit na dálku prostřednictvím internetových služeb. Oproti e-learningu se jedná o živé a interaktivní prezentace v reálném čase vedené lektorem nebo přednášejícím. Kombinuje tak klasickou formu seminářů nebo školení s off-line e-learningem. Účastníci se můžou zapojovat do diskuze prostřednictvím chatu nebo klást dotazy přes mikrofon, dokonce i sdílet multimediální obsah. Webinář tedy nevyžaduje fyzickou přítomnost posluchačů v místě konání. V praxi to funguje tak, že se zájemce přihlásí na webinář nebo online školení pomocí internetu, je nutné znát konkrétní URL adresu a hlavně datum a čas konání. Pro webináře určené uzavřeným skupinám je třeba znát také své osobní přihlašovací jméno a heslo. Žádné další zvláštní technické požadavky nejsou pro účast na webináři vyžadovány. (Management Mania, 2014)

Jestli použité metody měly patřičný efekt, musí se provést hodnocení vzdělávacího procesu. Následující podkapitola shrnuje základní nástroje pro určení efektivnosti vzdělávání.

2.4 Nástroje a modely v hodnocení vzdělávání

Metody měření efektivity se z velké části překrývají s metodami identifikace vzdělávacích potřeb. Podle toho, kdo je hodnotitel, rozdělujeme metody na subjektivní a objektivní. V případě hodnocení samotným účastníkem vzdělávání jde o metody **subjektivní**, mezi které se řadí:

- **dotazníky spokojenosti.** Zjišťují užitečnost vzdělávací aktivity, kvality lektora, organizační zajištění, dynamiku kurzu, aj.,
- **autofeedback.** Provádí se s časovým odstupem, dává účastníkovi možnost poskytnout sám sobě zpětnou vazbu. Úkolem metody je vyhodnotit vztah změny a osobního rozvoje,
- **rozvojový plán.** Pomocí konkrétních příkladů má metoda za úkol dokumentovat uplatňování nových dovedností a znalostí v praxi, kdy účastník sleduje míru jejich využití,
- **360° zpětná vazba.** Poskytuje otázky, kdy se má účastník hodnotit sám pomocí čísel a odpovědět, jak mohou ostatní jeho pokrok poznat a podle čeho.

Mezi **objektivní** metody řadíme ty, kde dochází k hodnocení efektu vzdělávání druhými, patří zde:

- **případová studie.** Metoda využitelná při výcviku měkkých dovedností, ale je možné i pro prověření znalostí technických řešení určitých situací,
- **pretest-retest.** Znalostní testy prováděné před zahájením, po skončení a s určitým časovým odstupem po ukončení vzdělávací aktivity,
- **assessment centrum.** Obsahuje praktické ukázky, které mají za úkol dokumentovat dovednosti v určité oblasti,
- **balanced scorecard.** Jde o měření výkonu organizace pomocí 4 hledisek: finančního, zákaznického, interních podnikových procesů, učení se a růstu. Podle BSC vznikla modifikací HR Scorecard zaměřená na zkoumání efektů řízení lidských zdrojů a jejich vlivů na plnění cílů organizace,
- **pozorování.** Metoda pracuje na podobném principu jako pretest-retest, hodnotící zaznamenává potřebné informace na záznamové archy před a po vzdělávací akci,
- **360° zpětná vazba.** Hodnocení druhými. (Adamec, 2012)

360° zpětná vazba

U obou typů metod se objevuje metoda 360° zpětné vazby. **Zpětná vazba** jako taková, je termín pro situaci, kdy výstup systému zpětně ovlivňuje jeho vstup. Nejčastěji se termín používá v technických oborech jako IT, elektroakustice, automatizaci, ale také v biologii, ekologii, systémové dynamice, aj. Princip je často využíván ve vedení lidí a je znám také pod pojmem feedback. Metaforicky lze přirovnat zpětnou vazbu k zrcadlu. Jedná se o popis chování jedince, v praxi se ale často spojuje s kritikou a návrhy pro zlepšení.

360° zpětná vazba se stále častěji využívá nejen v oblasti řízení pracovního výkonu, ale také v oblasti vzdělávání a rozvoje. V případě objektivního typu zpětnou vazbu poskytuje nejen přímý nadřízený, ale také kolegové na stejné úrovni, přímí podřízení a často také interní nebo externí zákazníci. Tento okruh hodnotitelů jde dále rozšiřovat například o personalistu, externího konzultanta nebo psychologa. Tento způsob se však využívá v případě, kdy zaměstnanec nemá přímého nadřízeného nebo pracuje na různých místech v organizaci. Subjektivní metoda stojí na principu sebehodnocení, kdy se zaměstnanec posuzuje sám.

Cílem 360° zpětné vazby je podle Folwarzné (2012) pomoci hodnocenému pochopit silné a slabé stránky a identifikovat důležité oblasti dalšího rozvoje. Největší nevýhodou této metody je její vysoká časová náročnost. Na každého zaměstnance připadá průměrně 6 hodnotitelů, kteří musí vyplnit hodnocení, které se poté zpracovává. Proto organizace častěji metodu využívají pro manažerské funkce a zpravidla jednou ročně.

Kirkpatrickův model

Model vychází ze čtyř úrovní měření, které již v 60. letech minulého století zavedl Donald Kirkpatrick. Autoři Janišová a Křivánek (2013) model doplnili o pátou úroveň – návratnost investic (ROI), koncepčně rozvinutou v 90. letech minulého století. Implementace páté úrovně je možná pouze tehdy, je-li předem plánována, využívá totiž data ze všech čtyř úrovní.

1. **Reakce** – zaměřená na spokojenost zaměstnance se vzdělávací akcí, lektorem a chováním účastníků. Je zahrnut taky odhad vlivu akce na zlepšení. Provádí se formou dotazníků vyplněných bezprostředně po akci.
2. **Učení** – cílem je zjistit, zda účastníci dosáhli cílů vzdělávací akce. Provádí se pomocí testování. Výsledek se vyjadřuje objektivními měřítky, jako % splněných úloh, aritmetický průměr skupiny, směrodatná odchylka při posuzování rozdílů skupin. Aby testy měly vypovídací hodnotu, jejich hodnocení musí být nestranné, obsah testu nesmí být předem znám a výsledky testů nesmí být zveřejněny.

3. **Chování** – úroveň je zaměřena na změnu chování v pracovním procesu na základě nově získaných znalostí a dovedností. Ve třetí úrovni se taktéž využívá dotazníkové metody, ale zaměřené na hodnocení rozvíjených kompetencí na škále. Hodnotí účastník i liniový manažer před akcí a s časovým odstupem, zpravidla 3 měsíce po ní. Poté se porovná rozdíl v hodnocení výsledků.
4. **Výsledky** – cílem této úrovně je zjistit, zda došlo v důsledku změny v chování nebo získání dovedností k pozitivní změně výkonu. Měří se vliv vzdělávání na klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) a to za předpokladu, že jsou KPI pravidelně monitorované. Je nutné identifikovat ukazatele, jež jsou ve vztahu k cílům vzdělávací akce, například trénink ve znalosti produktů má vztah ke zlepšení výkonu obchodníků, což je měřeno nárůstem prodeje. Odhad vlivu vzdělávání získáme z 1. úrovně z dotazníků.
5. **ROI** – návratnost investic. Cílem je zjistit, jaký je finanční přínos změny následkem vzdělávací akce.

Metoda návratnosti investic – ROI

Ukazatel říká, kolik korun vydělá firmě každá koruna věnovaná na vzdělávání. Pro výpočet postupujeme podle vzorce: (Janišová a Křivánek, 2013)

$$\text{ROI (v \%)} = \frac{\text{přínos ze vzdělání (Kč)} - \text{náklady na vzdělání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělání (Kč)}} \times 100$$

Mezi **náklady na vzdělání** můžeme řadit osobní náklady na účastníky a lektory (vč. externích), náklady spojené s analýzou vzdělávacích potřeb, náklady na ubytování, pronájem prostor i techniky, náklady na kopírování, režijní a administrativní náklady spojené se vzdělávacím programem, v neposlední řadě také výdaje spojené s realizací výkonu místo účastníka vzdělávacího programu. Za **přínosy ze vzdělání** můžeme považovat lepší využití potenciálu zaměstnanců, lepší využití zařízení a systémů, zvýšení výkonnosti pracovníků, spokojenosti zákazníků a kvality produktů, dále také snížení fluktuace a další. Z toho vyplývá, že výnosy ze vzdělání jsou hůře identifikovatelné a kvantifikovatelné než náklady. (Adamec, 2012)

2.5 Talent Management

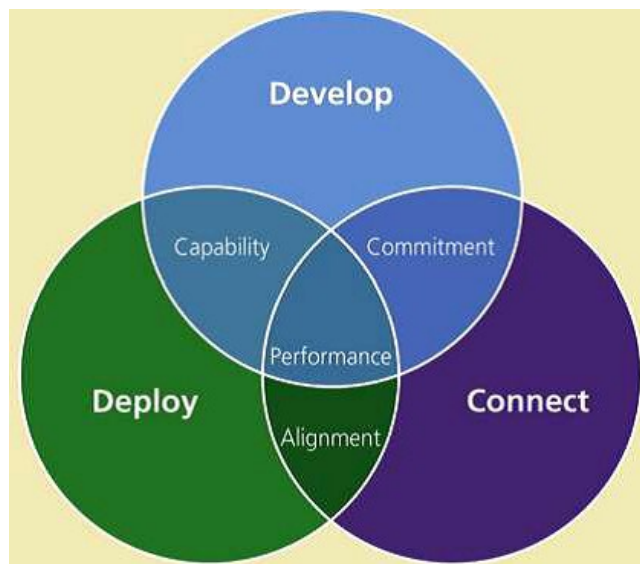
Podkapitola se zabývá jedním z velmi rozšířených přístupů ve vzdělávání zaměstnanců a to talent managementem. Jako **talent** se dá označit mimořádně schopný zaměstnanec s velkým potenciálem, který může mít významný vliv na výkon organizace, ale týká se však

pouze klíčových jednotlivců, aspirujících na vyšší nebo vrcholové funkce. (Horváthová, 2011, citován Smilansky, 2005)

Talent management definuje Horváthová (2011) jako filozofii, jejímž cílem je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizaci oddaných jedinců schopných přispět k dosažení současných a budoucích cílů organizace a vytvořit tak „talent pool“ neboli doslova nádrž s talenty. Úkolem talent managementu je vyhledávat, získávat, motivovat a rozvíjet talentované lidi. Mezi zásadní témata však patří také udržení si těchto talentů v organizaci. Cílem řízení talentů je plné využití potenciálu talentů.

Ve svém příspěvku pro RELIK 2011 tvrdí Dvořáková (2011), že na rozdíl od běžných personálních činností má talent management vždy strategický rozměr. Jeho činnosti jsou zaměřeny jen na úzkou skupinu lidí v organizaci, využívají se známé personální metody – aplikace kompetenčního modelu, assessment či development centrum nebo řízení pracovního výkonu. Skupina talentovaných jedinců tak tvoří jistou rezervu pro budoucí potřeby organizace, formují se nástupci pro nejvyšší funkce nebo pracovník dostává více pravomocí a odpovědností, rozšiřující obsah práce a zároveň motivující k lepším výkonům.

Pro zavádění talent managementu v praxi se používá mnoho modelů a přístupů. Stále větší množství firem, včetně velkých korporací jako Microsoft nebo Southwest Airlines, používají model **Develop-Deploy-Connect** (viz Obr. 2.3), neboli v překladu rozvoj-rozmístění-propojení. Jak uvádí Horváthová (2011) v **rozvoji** (develop) jde spíše o získávání znalostí a zkušeností přímo na pracovišti s podporou manažera nebo mentora. Pracovník získává zpětnou vazbu od všech ostatních, což mu pomáhá se lépe ztotožňovat s organizací. **Umístění** (deploy) zaměstnance spočívá v zařazení v organizační struktuře tak, aby mohl pracovat s nejlepšími odborníky, od kterých by se mohl učit. Důležitou součástí tohoto přístupu je **propojení** (connect), jde o poskytnutí nástrojů a rad pracovníkům, umožňujícím vybudovat síť vztahů, díky ní zvýšit výkonnost jedince i organizace a zároveň zlepšit kvalitu vzájemné komunikace a interakce. Díky provázanosti jednotlivých prvků v modelu je zajištěno, že pokud se talent zlepší v jedné oblasti, přirozeně se zlepšení přenesení do dalších oblastí.



Obr. 2.3 Model talent managementu Develop-Deploy-Connect (zdroj Horváthová, 2011)

Řada organizací se při implementaci talent managementu dopouští chyb, jak uvádí server HR News (2014). Nejenže často firmám chybí potřebná základna talentů a představy o rozvoji talentů, ale často talent management chápou spíše jako plánování nástupnictví a jejich koncepce řízení talentů nevychází ze strategie firmy. Ještě častěji také chybí obchodní scénář s vymezením investic do rozvoje talentů na delší období, úspěch v talent managementu vyžaduje plánování investic a rozvoje dokonce v rozmezí 10 až 20 let.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Pro účely praktické části diplomové práce byla vybrána společnost ČSAD Hodonín, a. s. Níže prezentované informace byly čerpány jak z veřejně dostupných, tak z interních zdrojů společnosti. Čerpáno bylo z výroční zprávy společnosti a internetových zdrojů. Dále se souhlasem také z interních dokumentů firmy, poskytnuté firemní personalistkou Ing. Jitkou Barinkovou, se kterou byla navázána spolupráce.

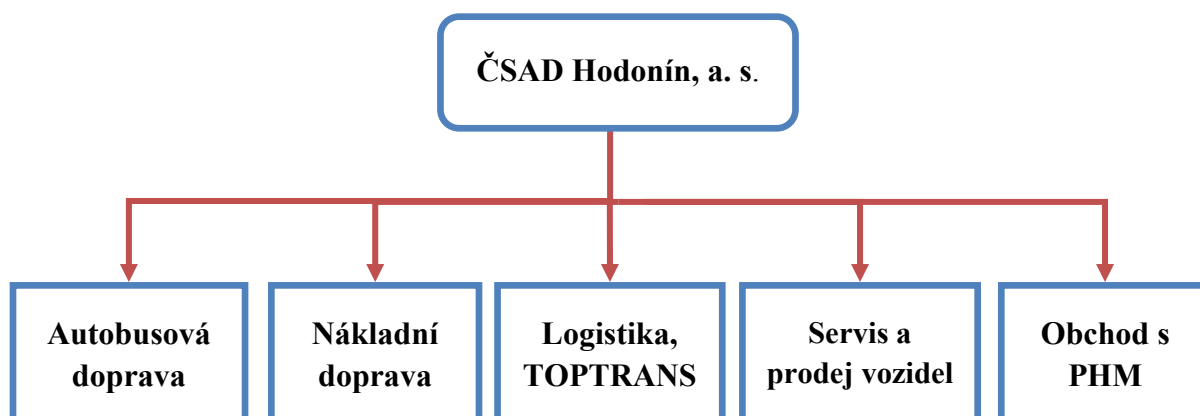


Obr. 3.1 Logo společnosti (zdroj: ČSAD Hodonín, 2015)

Charakteristika společnosti

ČSAD Hodonín, a. s. je česká dopravně – logistická společnost sídlící v jihomoravském Hodoníně. Založena byla již v roce 1949 a hlavními činnostmi byla v tehdejší době vnitrostátní **autobusová a kamionová doprava**. V roce 1993 firma po privatizaci rozšířila svou působnost a začala pronikat do dalších odvětví. Orientace na **dopravní, spediční, zásobovací a distribuční logistiku** pomohla firmu stabilizovat, udržet na trhu a dále se rozvíjet. Ke konci roku 2014 ve firmě pracovalo celkem **575 zaměstnanců**. Společnost je držitelem několika certifikátů kvality ISO a HACCP, od roku 2010 také AEO (Authorised Economic Operator). Společnost získala za své služby také ocenění Cena logistiky ČR v roce 2003 a The Czech Award for Logistics Excellence pro rok 2004. Kromě jiného je firma aktivním členem ve významných profesních organizacích jako: Svaz dopravy ČR, Česká logistická asociace, Společenství čerpacích stanic ČR, Svaz autoopraven ČR, a dalších.

Motto společnosti zní: *„Naším cílem je spokojený zákazník. Máme zájem na tom, abychom společně – dodavatelé služeb a zákazníci – vytvářeli a dále zvyšovali úroveň vzájemné důvěry.“*



Obr. 3.2 Organizační schéma ČSAD Hodonín, a. s.
(zpracováno podle interní dokumentace)

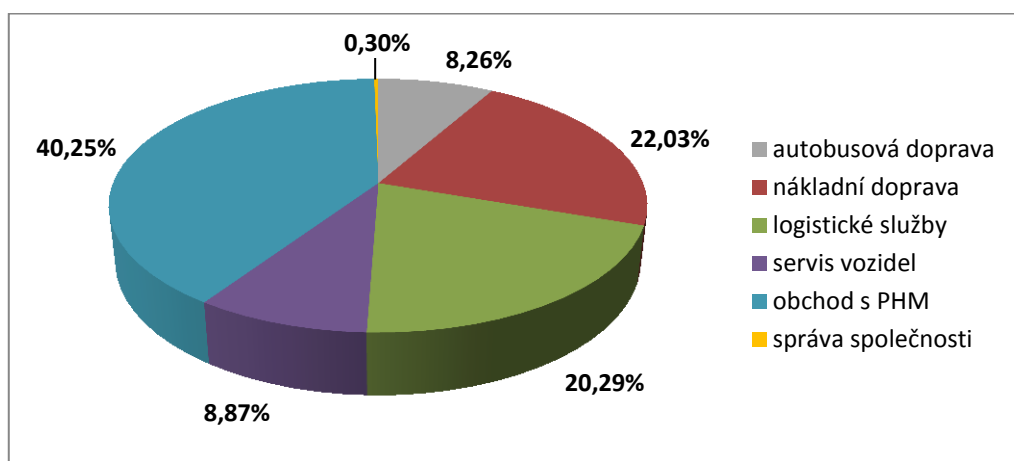
Struktura organizac

V současnosti je společnost ČSAD Hodonín rozdělen do **pěti hlavních oddělení** podle druhu služeb, které firma poskytuje (kompletní schéma organizační struktury viz Příloha č. 2). Každé oddělení je řízeno jedním z vlastníků společnosti, každý z vlastníků má přesný pětinový podíl ve společnosti. Mezi činnosti patří:

- **autobusová doprava.** Pravidelná osobní doprava má ve firmě dlouhou historii. V současné době je osobní autobusová doprava provozována v systému IDS JMK (Integrovaný dopravní systém Jihomoravského kraje) a je koordinována společností KORDIS Brno, a. s. Kromě jiného ČSAD Hodonín zajišťuje komerční linky mimo IDS JMK směřující například do Prahy nebo Uherského Hradiště, které optimalizuje podle poptávky veřejnosti,
- **nákladní doprava.** Společnost dlouhodobě zajišťuje nákladní dopravu jak v Česku, tak v zahraničí a to vlastními vozy i zprostředkovaně cizími dopravci. V roce 2010 započala firma spolupráci s renomovanými zahraničními nadnárodními poskytovateli logistických služeb, ve které pokračuje do současnosti.
- **logistické služby, TOPTRANS.** Další stěžejní činností jsou logistické služby, ČSAD Hodonín zajišťuje svým klientům, celní, skladové a distribuční služby v tuzemsku i zahraničí. Využívá k tomu svůj vozový park, vlastní celní deklarace a sklady v Praze, Brně i Hodoníně. Společnost provozuje také distribuční středisko společnosti **TOPTRANS**, která se specializuje na přepravu kusových zásilek. Do systému přeprav mezi depy TOPTRANS se zapojily i nákladní auta ČSAD Hodonín.

- **servis a prodej vozidel.** Servis vlastních i cizích vozidel, nákladních vozidel, přívěsů, návěsů a autobusů má ve firmě rovněž dlouholetou tradici. **Servisní oddělení** poskytuje neznačkové i značkové servisy. Nejvýznamnější je servis pro nákladní vozidla DAF na pobočkách v Hodoníně a Chabařovicích u Ústí n. Labem, včetně poskytování asistenčního servisu DAF 24 hodin denně, 365 dnů v roce. Mezi doplňkové služby oddělení patří montáž topení různých značek. ČSAD Hodonín je také dlouholetým **autorizovaným dealerem** vozů značky Citroën a nově od roku 2014 také vozů značky KIA, prodejny jsou umístěny v Hodoníně.
- **obchod s pohonnými látkami.** Společnost provozuje síť pěti vlastních a dvou smluvních čerpacích stanic, kde je možné natankovat až 6 druhů paliva. Na čerpacích stanicích jsou poskytovány také různé služby a součástí je také prodej motoristického zboží a občerstvení, aj. Prodej PHM je vůbec nejvýnosnější činností podniku (viz Graf 3.1).

Základní ekonomické údaje



Graf 3.1 Podíl činností na obratu společnosti v roce 2013

(upraveno podle interní dokumentace)

Na obratu společnosti se **obchod s pohonnými hmotami a mazivy** podílel více než 40 %, což představuje celkové tržby v roce 2013 větší než 620 milionů Kč. Významně se na celkovém obratu podílelo také **oddělení nákladní dopravy** (22,03 %), celkový obrat za rok 2013 činil necelých 342 milionů Kč. Oddělení **logistických služeb** na tom bylo podobně, celkové tržby se vyšplhaly na necelých 315 milionů Kč, což představovalo podíl 20,29 %. Více než o polovinu nižší podíl než logistické služby mělo **servisní oddělení** (8,87 %) s tržbami přes 137 milionů Kč. Nejnižšího výkonu v rámci společnosti dosahuje **autobusová doprava**, s tržbami 128 milionů Kč se na celkovém obratu podílí pouze 8,26 %.

Administrativní správa má na celkových tržbách pouze zanedbatelný podíl 0,3 %, což představuje asi 4,5 milionu Kč.

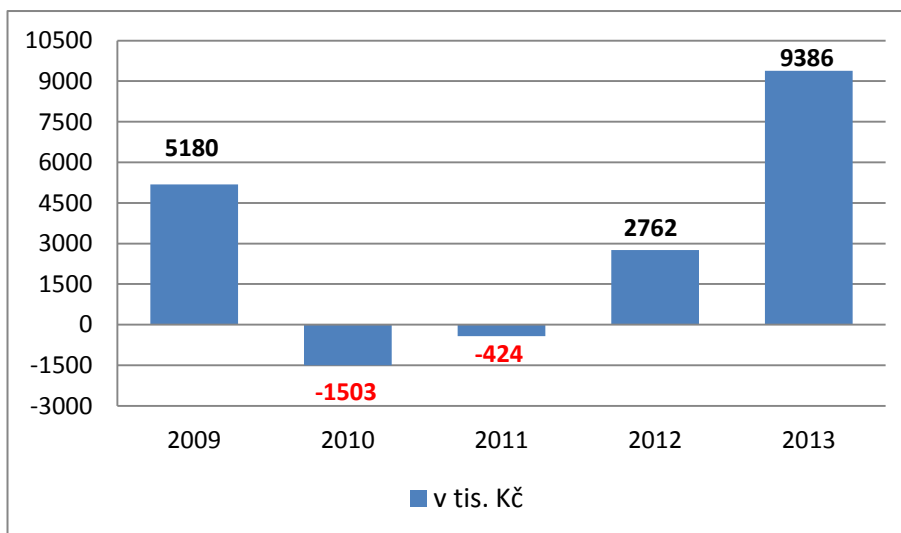
Celkový obrat za rok 2013 (viz Tab. 3.1) přesáhl hranici 1,5 miliardy Kč, což znamenalo největší výkon za posledních pět let. V roce 2013 společnost také dosáhla zisku před zdaněním 9,4 milionů Kč. (viz Graf 3.2). Po problematických rocích 2010 a 2011, kdy byl podnik ve ztrátě, se jedná o nejlepší hospodářský výsledek za posledních pět let.

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby (v mil. Kč)	1332	1205	1331	1379	1552

Tab. 3.1 Vývoj obratu společnosti v letech 2009 – 2013

(zdroj dat: interní dokumentace)

Při pohledu na vývoj výsledku hospodaření (viz Graf 3.2) lze zaznamenat kritické období firmy v letech 2010 – 2011, kdy byla činnost firmy poznamenána celosvětovou finanční krizí. Ta se nejvíce promítla na nejvýdělečnějších činnostech společnosti, tedy na obchodu s PHM a nákladní dopravě. Na trhu v těchto letech docházelo k situaci, kdy nárůst poptávky po vozidlech nebyl doprovázen zvyšováním cen za dopravu. Náklady na údržbu, obnovu vozového parku, mýto a PHM však nadále neúnosně rostly. V posledních letech se s oživením ekonomiky a poptávky po službách a PHM, podařilo zvýšit výkon vozidel a snížit náklady, což se kromě jiného projevilo na celkovém hospodářském výsledku a cash-flow.



Graf 3.2 Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2009 – 2013

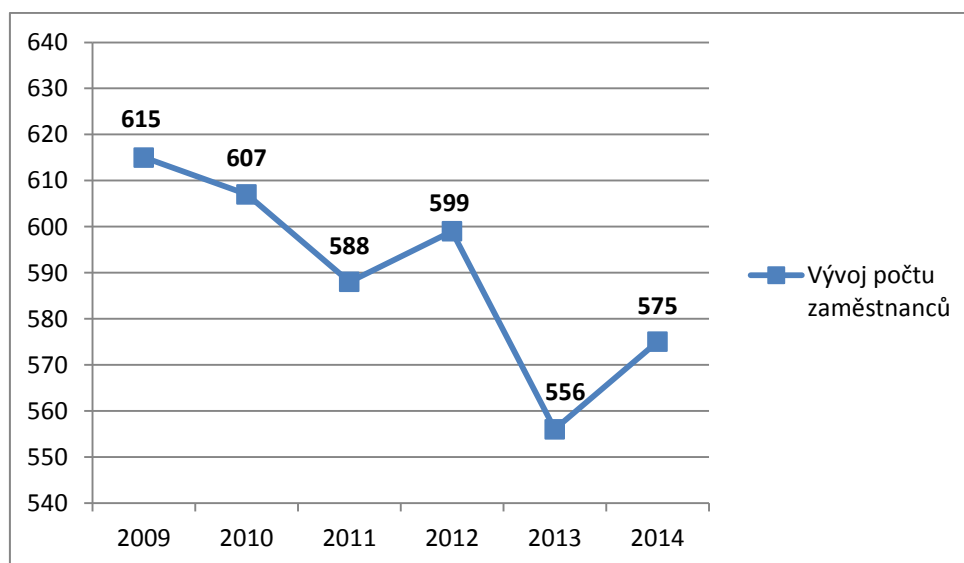
(zdroj dat: interní dokumentace)

4 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Následující kapitola se zabývá podrobnou analýzou lidských zdrojů ve společnosti ČSAD Hodonín, a. s. s důrazem na vzdělávací systém. Potřebné podklady k analýze byly poskytnuty personalistkou Ing. Jitkou Barinkovou, se kterou byl také proveden strukturovaný rozhovor. K detailnější analýze vzdělávacího systému bylo ve spolupráci s personálním oddělením provedeno dotazníkové šetření.

Analýza lidských zdrojů

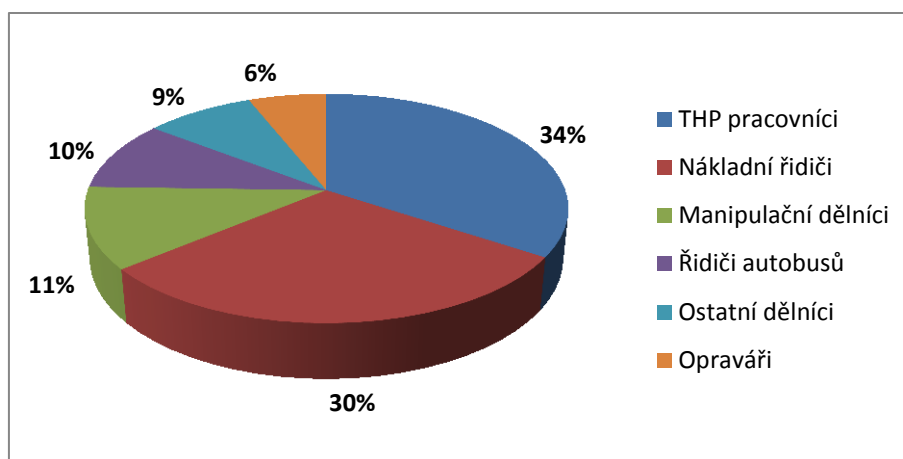
V posledních šesti letech se počet a složení zaměstnanců v ČSAD Hodonín často měnilo, ať už to bylo důsledkem celosvětové hospodářské krize nebo z důvodu vnitřních změn. Ještě v roce 2010 měla firma více než 600 zaměstnanců (viz Graf 4.1). Právě důsledky krize nutily firmu zeštíhlovat počty zaměstnanců. Rapidní pokles zaměstnanců v roce 2013, celkem o 7 % oproti předcházejícímu roku, byl následkem zrušení linek osobní dopravy na Veselsku. V minulém roce došlo k nárůstu také díky otevření nové prodejny automobilů značky KIA.



Graf 4.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 – 2014

(zdroj: interní dokumentace)

V roce 2014 byl stav zaměstnanců **575**; z toho 140 žen a 435 mužů. Počet a složení zaměstnanců jsou upravovány dle aktuálních podnikových potřeb. Jak lze vyčíst z grafu 4.2, nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří **technicko hospodářští pracovníci** (34 %), řidiči nákladních automobilů jsou druhou nejpočetnější skupinou zaměstnanců (30 %). Kvůli dalšímu omezení některých linek se snížil počet řidičů autobusů (10 %), nejméně početnou skupinou zaměstnanců jsou **opraváři** (6 %).



Graf 4.2 Procentuální rozdělení zaměstnanců podle profesí ve společnosti

(zdroj: interní dokumentace)

Většina zaměstnanců pracuje v sídle firmy v Hodoníně, celkem 362 pracovníků, dále 131 zaměstnanců pracuje na pobočce ve Šlapanicích u Brna. Firma dále zaměstnává pracovníky ve Veselí n. Moravou (15), Chabařovicích (14), v Pohořelicích (14), v Praze (15), Kloboukách u Brna (8), Velké nad Veličkou (6), Velkých Pavlovicích (5) a v regionu Brno (5).

Ve společnosti podle aktuálních údajů (viz Tab. 4.1) pracuje celkem 435 mužů, z nichž největší zastoupení tvoří pracovníci od 31 do 60 let. Podobně je to také u žen, kterých zaměstnávala celkem 140. V roce 2014 ve firmě pracovalo 17,45 osob se změněnou pracovní schopností, kdy rozdíl do zákonné povinnosti 25,54 osob byl zajištěn náhradním plněním.

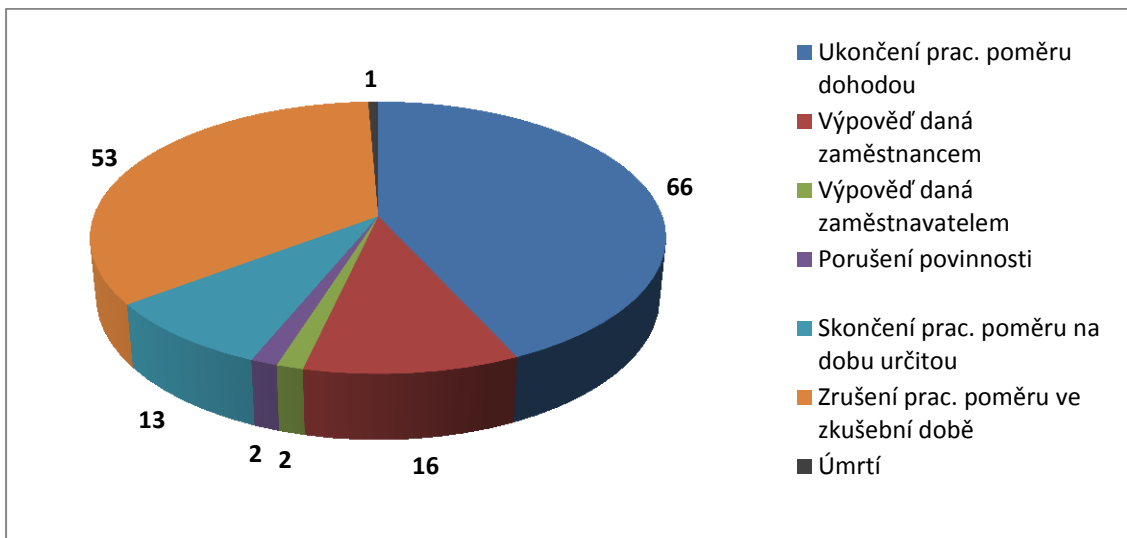
	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61+	Celkem
muži	70	104	124	105	32	435
ženy	18	37	41	41	3	140
celkem	88	141	165	146	35	575

Tab. 4.1 Rozdělení zaměstnanců společnosti podle věku a pohlaví v roce 2014

(zdroj: interní dokumentace)

Údaje o fluktuaci zaměstnanců mohou mnohé prozradit, kromě jiného má také fluktuace návaznost na motivaci zaměstnanců, možnosti osobního růstu a úroveň vzdělávání ve firmě. Nehledě na to, že do odcházejících zaměstnanců firma investovala nemalé prostředky na vzdělávání a nové zaměstnance je třeba také vzdělávat. V loňském roce byla míra fluktuace v ČSAD Hodonín nadměrně vysoká, cca 26 % je vysoce nad průměrem společnosti. V minulých letech se míra fluktuace pohybovala kolem 8 – 12 %. V roce 2014 odešlo po

dohodě hned **66 zaměstnanců** a 53 skončilo po zkušební době. Celkem 16 zaměstnanců podalo výpověď a vypršelo celkem 13 smluv, sjednaných na dobu určitou. Společnost byla nucena ukončit pracovní smlouvy 4 zaměstnancům, z toho 2 kvůli porušení pracovních povinností.



Graf 4.3 **Fluktuace zaměstnanců v roce 2014** (zdroj: interní dokumentace)

Personální oddělení

Oddělení lidských zdrojů se v ČSAD Hodonín skládá ze dvou pracovníků, které se pro zajištění chodu útvaru zodpovídají managementu organizace. Zajišťuje následující činnosti:

- plánování a realizace výběrových řízení,
- agenda a administrativa přijímání a propouštění zaměstnanců. Uzavírání a evidence smluv, dohod o hmotné zodpovědnosti a vystavení mzdových výměrů a zařazení,
- evidence zaměstnaneckých karet, provádí zavedení pracovníka do docházkového systému, které oddělení spravuje,
- sestavování statistik o zaměstnancích (počty, fluktuace, evidence školení, životní výročí),
- plánování a realizace školení a rekvalifikace zaměstnanců, evidence agendy,
- výběr a zajištění externích školitelů,
- podílí se s vedením na sestavování a distribuci kolektivní smlouvy, včetně dodatků,
- zajišťuje pravidelné zdravotní prohlídky a psychologické vyšetření řidičů, vystavuje zdravotní listy a vede evidenci prohlídek,
- zodpovídá za stanovení nárokovosti na dovolenou, zajišťuje sestavení rozvrhu dovolených a eviduje skutečné plnění.

- spolupráce se mzdovou účetní na mzdové agendě (mzdová uzávěrka, výpočet a úhrady zákonného pojištění, aj.)
- zajišťuje z úrovně šéfredaktora přípravu firemního časopisu,

Záznamy vedené o zaměstnancích

Personální oddělení společnosti si v rámci své činnosti vede čtyři druhy záznamů. U každého zaměstnance vede **záznam o pracovně právním vztahu**, který zahrnuje podepsanou smlouvu s označeným datem a další osobní údaje o zaměstnanci vedené v kartě, která se průběžně aktualizuje. Dalším záznamem je **Karta průběhu adaptace nového zaměstnance** (viz Příloha č. 5), který podpisem garanta školení a zaměstnance dokládá, že byl zaměstnanec před nástupem do práce proškolen o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP). Každý zaměstnanec také dokládá účast na dalších školeních v rámci podnikového vzdělávání **potvrzením o absolvovaném školení**. Více o průběhu adaptace a podnikovém vzdělávání pojednává kapitola 4.1. **Zácvikový list** dokládá poučení řidičů o používání služebních vozidel. Za tyto karty a potvrzení je odpovědné personální oddělení a jsou archivovány po dobu 2 let. Mimo jiné si personální oddělení uchovává **žádosti a životopisy** potenciálních zájemců o práci, kteří na webových stránkách vyplnili daný formulář a přiložili svůj životopis. Tito uchazeči pak mohou být osloveni v případě, že jejich kvalifikace odpovídá aktuálně vypsánému výběrovému řízení. Oba dokumenty jsou v elektronické databázi uloženy po dobu 2 let.

Záznam o	Název záznamu	Způsob záznamu
potenciálních zájemců o práci v ČSAD, a. s.	Dotazník pro uchazeče o zaměstnání, životopis	Elektronická databáze
pracovně právním vztahu	Smlouva	písemně, datum, podpis
adaptaci zaměstnanců	Karta průběhu adaptace nového zaměstnance	písemné zpracování
průběhu školení	Záznam, potvrzení o absolvovaném školení	písemné zpracování
zácvik řidičů	zácvikový list	písemně, datum, podpis

Tab. 4.2 **Záznamy personálního oddělení o zaměstnancích** (zdroj: interní dokumentace)

Sociální politika

Společnost ČSAD Hodonín se snaží zvyšovat motivaci zaměstnanců pomocí různých výhod a benefitů mezi které patří:

- **příspěvek na penzijní připojištění** ve výši 3 % měsíčního vyměřovacího základu (max. 30 000 Kč/rok, nejméně 100 Kč/měsíc), ke dni podání žádosti musí pracovní poměr trvat minimálně 3 měsíce a nesmí u pracovníka běžet výpovědní lhůta,
- **příspěvek na pojištění odpovědnosti zaměstnance na škodu způsobenou zaměstnavateli při výkonu povolání**, zaměstnanec hradí roční pojistné ve výši 600 Kč, limit plnění je 100 000 Kč, roční limit poté 200 000 Kč a spoluúcast 1 000 Kč,
- **příspěvek na stravování**, hodnota stravenky činí 70 Kč, z toho 32 Kč hradí zaměstnanec a 38 Kč zaměstnavatel,
- **příspěvek na dětskou rekreaci** – letní tábory, lyžařské kurzy, školy v přírodě, atd. U letní rekreace poskytuje zaměstnavatel 150 Kč/jeden pobytový den, u zimní poté 250 Kč/den
- **jízdní výhody** pro zaměstnance a rodinné příslušníky. Jízdní výhody jsou poskytnuty zaměstnancům ČSAD Hodonín a rodinným příslušníkům na komerční linky i linky IDS JMK – manžel/manželka, žák od 6 -15 let, student do 26 let, u komerčních linek také pro důchodce. Pro komerční linky je cena 1 Kč za jízdu, u linek IDS JMK se platí jednorázový poplatek 300 Kč a u žáka/studenta 150 Kč za rok. Využití je na všech komerčních linkách ČSAD Hodonín a vypsáných linek IDS JMK kromě Českých Drah,
- slevy na **odběr veškerého zboží a PHM** v síti čerpacích stanic ČSAD Hodonín, zaměstnanec má slevu 3 % z hodnoty zboží a PHM. Měsíčně může čerpat slevy do výše 2 000 Kč,
- finanční příspěvek **při pracovních, životních výročních** a při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu,
- **zvýhodněné volání** se zaměstnaneckým programem T-Mobile, na jednoho zaměstnance lze do programu zařadit až 5 čísel, řídí se aktuálním ceníkem a smluvními podmínkami společnosti T-Mobile,
- **zvýhodněné úvěry, produkty a služby** ČSOB, a. s., zdarma ČSOB Aktivní konto s roční úsporou až 1 140 Kč, ČSOB Hypotéka, Půjčka na cokoliv a na lepší bydlení

s 50% slevou z poplatku za zpracování úvěru a možností zvýhodněného úroku. Sleva 15 % na pojištění domácnosti a 7 % na komplexní pojištění motorového vozidla,

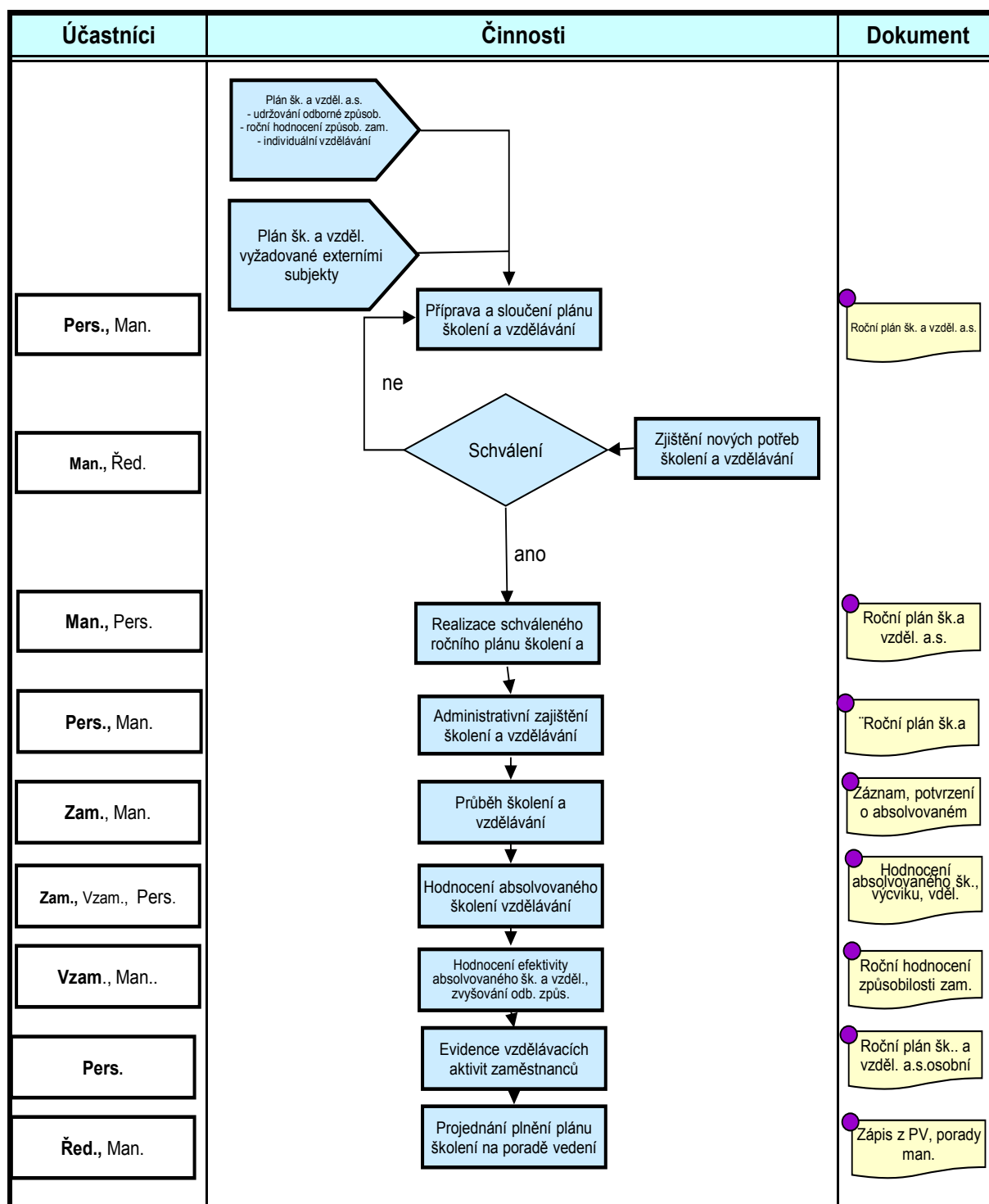
- **zvýhodněné úvěry, produkty a služby** Komerční banky, a. s. Zvýhodněné podmínky vedení běžného účtu MůjÚčet, roční úspora 816 Kč, sleva 50 % na zřízení spotřebitelského a hypotečního úvěru, včetně výhodných podmínek.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům standardní množství a druhy zaměstnaneckých výhod. Pro zaměstnance jsou nejzajímavější právě příspěvky na stravování, slevy a jízdní výhody, které se vztahují i na rodinné příslušníky. Mezi benefity však chybí například běžně poskytovaný příspěvek na životní pojištění a také více druhů poukázek. Kromě stravování by mohla firma poskytovat příspěvky na vzdělávání nebo zdravotnické potřeby. U řidičů a mechaniků by se jistě jako motivace k větší bezpečnosti vyplatil příspěvek na zdravotní prohlídky.

4.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti

Následující podkapitola byla věnována rozboru samotného systému vzdělávání v organizaci. Součástí je popis systému, vycházející z podkladů, poskytnuté personalistkou společnosti, se kterou byl proveden také rozhovor. Poslední částí je dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci na pracovišti v hodonínské centrále společnosti.

Vše, co se týká systému vzdělávání v ČSAD Hodonín, je zaneseno v podnikových směrnících. V těch je také znázorněno schéma systému (viz Obr. 4.1), podle kterého se celý proces koordinuje. Pro každý kalendářní rok je personálním oddělením vytvořen vzdělávací plán, který zahrnuje plán veškerých školení v podniku a plán školení a vzdělávání realizovaný externě. Roční plán je pravidelně upravován poté, co je jeho plnění projednáno na poradě vedení. Kromě vnějších a vnitřních vlivů se do úprav vzdělávacího plánu také promítá pravidelné hodnocení zaměstnanců a průzkumy nových vzdělávacích potřeb. Plán se poté postoupí managementu na schválení. Následuje samotná realizace ročního plánu a s ním spojená administrativa a evidence vzdělávacích aktivit u zaměstnanců. Následně se provede hodnocení absolvovaného školení zaměstnanci a hodnocení efektivity absolvovaného školení. Plnění plánu se poté projednává na poradě vedení akciové společnosti.



Obr. 4. 1 Schéma systému vzdělávání organizace ČSAD Hodonín, a. s.

(zdroj: interní dokumentace)

4.1.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Základem pro vytvoření efektivního vzdělávacího plánu je identifikace vzdělávacích potřeb. Kromě jiného se společnost nejvíce spoléhá na hodnocení odborné způsobilosti zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců

Pravidelné hodnocení (zpravidla jednou za rok) provádí přímý nadřízený zaměstnanec, který posuzuje jednotlivá kritéria a výsledek zaznamenává do formuláře Hodnocení odborné způsobilosti zaměstnance (viz Příloha č. 3). Jednotlivé kritéria hodnotitel známkuje na stupnici od 1 – 10, kdy 10 je nejlepší známka. Hodnotí se v těchto oblastech:

- **schopnost podávat vyrovnané pracovní výkony** a dosahování požadovaných výsledků, kdy 10 – průběžně samostatný a iniciativní, nad rámec povinností, 1 - plní pouze pokyny nadřízeného a legislativy,
- **pravidelná docházka do zaměstnání**, kdy 10 – bez zbytečných absencí, 1 – časná absence,
- **reakce na operativní potřeby pracoviště**, kdy 10 – ochota dělat přesčasy, 1 – není aktivní,
- **dodržování pracovní pohotovosti**, kdy 10 – spolehlivý, vždy připraven; 1 – problémy plnění pohotovostí,
- **promítnutí odborné praxe v a. s. do kvality práce**, kdy 10 – je v odpovídajícím vztahu, 1 – má problémy s uplatňováním praxe v práci,
- **vliv absolvovaných školení a kurzů na pracovní výkon**, kdy 10 – využití školení s dopadem na stabilizaci prac. výkonu, 1 – není schopen aplikovat nové poznatky ze školení a kurzů,
- **dodržování povinností BOZP a PO**, kdy 10 – bez výhrad, 1 – projevuje povrchní vztah k plnění požadavků BOZP a PO,
- **schopnost poučit se z výsledků interních auditů pro kvalitní práci**, kdy 10 – interní audity bere jako přínos, 1 – neřídí se závěry z auditů,
- **týmová práce**, kdy 10 – komunikativní, přátelský a důsledný, 1 – má problémy ve vztahu k spolupracovníkům,
- **připravenost z hlediska a) odborného růstu, b) jazykových znalostí, c) vícefunkčnosti, znalostí legislativy**, kdy 10 – vyhovuje ve všech kritériích, 1 – nejeví zájem o zdokonalení/je třeba naplánovat osobní rozvoj.

Další body se týkají názoru hodnotitele na potřeby osobního rozvoje hodnoceného, zda by měl absolvovat nějaké odborné kurzy nebo získat lepší kvalifikaci pro nějaké další pracovní zařazení v rámci podniku. Poslední část se týká cílů hodnoceného pro zvolené období, termín zajištění plnění a kdo na splnění cíle dohlédne.

Hodnocení odborné způsobilosti zohledňuje všechny potřebné aspekty a kritéria, zahrnuje také prostor pro návrhy dalšího rozvoje a cílů zaměstnanců. Dá se tedy říct, že je tato metoda v ČSAD Hodonín použita správně. Tato forma hodnocení ovšem stojí na subjektivním názoru hodnotitele, který může a nemusí být zkreslen osobními vztahy. Jak je zmíněno v kapitole 2.2.1 (str. 18), je doporučeno použít doplňující metody, jako hodnocení mezi zaměstnanci, dotazníkové šetření, brainstorming nebo development centra.

4.1.2 Plánování vzdělávacích aktivit

Po dokončení procesu identifikace následuje plánování vzdělávacích aktivit, které zahrnuje výběr lektorů a vytvoření konkrétního vzdělávacího plánu.

Výběr a hodnocení lektorů

U výběru **interních** školitelů rozhoduje zejména odborná způsobilost lektora a schopnost předat potřebné znalosti a dovednosti. **Externí** školitele (dodavatele vzdělávacích služeb) vybírá personální oddělení, které také provádí jejich evidenci v dokumentu **Karta dodavatele** (vzor formuláře viz Příloha č. 4). V kartě jsou zaznamenány kontaktní údaje, historie spolupráce se společnostmi a další poznámky. K tomu musí být vedeny zejména doklady o odborné a pedagogické způsobilosti. Druhá část obsahuje hodnotící kritéria, mezi které hodnotitel (pracovník personálního oddělení) rozdělí celkem 52 bodů, jako váhy hodnocení.

Kritéria, podle kterých jsou externí školitelé vybíráni a následně hodnoceni, jsou následující:

- odborná způsobilost (vzdělání, praxe, péče o vlastní rozvoj),
- pedagogická způsobilost – kvalita lektora (pedagogické vzdělání, certifikace, praxe),
- komplexnost služeb,
- cena,
- dodržování termínů,
- doba trvání vztahů s firmou,
- etika lektora,
- motivace vzdělávat,
- schopnost vytvářet texty,
- časová a místní flexibilita,
- spolehlivost.

Do hodnoticí tabulky s kritérii se poté doplňují procenta plnění kritérií. Jelikož hodnocení externích školitelů probíhá dvakrát ročně, jsou pro každý rok v tabulce dvě kolonky. Procentuální rozmezí je rozděleno do 5 stupňů následovně:

- 100 – 90 % - vyhovující,
- 89 – 75 % - podmíněčně vyhovující,
- 75 – 65 % - uspokojivý,
- 65 – 50 % - slabý,
- 50 – 0 % - špatný.

Dále má ještě hodnotitel možnost procentuálně i slovně ohodnotit celkovou výkonnost dodavatele. Úroveň školitelů je hodnocena také zaměstnanci pomocí dotazníků, který je vyplňován po skončení vzdělávací akce.

V této oblasti společnost také postupuje, dá se říct, učebnicově. Hodnocení lektorů tímto systémem je dobrý způsob, jak sledovat kvalitu jejich práce. Získání pohledu přímo od zaměstnanců je pro celkový pohled velmi důležitý. Společnost jistě do vzdělávání vkládá nemalé prostředky a za své peníze požaduje logicky kvalitu.

Roční plán vzdělávání a školení

Roční plán vzdělávání, jak už vyplývá z názvu, je sestavován jedenkrát ročně a na celý následující rok. Před schválením plánu managementem prochází různými úpravami, které zohledňují předchozí proces identifikace vzdělávacích potřeb a hodnocení školitelů. Samotný dokument obsahuje seznam povinných školení podle zákonů a norem i další odborné kurzy. Plán je rozdělen na sekce podle druhu činností, na které je vzdělávání zaměřeno a kterých se týká profesí. Dále je uvedeno, kdo školení provede, zda se jedná o externistu nebo interního školitele a zda je výstup ze školení průkaz nebo pouze záznam o splnění. Poslední část informuje u povinných školení o nutné periodicitě přezkoušení, kdo přezkoušení provede a opět zda pracovník dostane doklad nebo záznam.

4.1.3 Realizace vzdělávání a výcviku

Vzdělávání ve společnosti ČSAD probíhá **interní formou**, probíhající přímo na pracovišti i mimo pracoviště za využití vlastních školitelů a přednášejících. Využívána je i **externí forma**, s využitím služeb vzdělávacích institucí.

Samotná realizace vzdělávání probíhá dle ročního plánu školení na příslušný kalendářní rok ve dvou úrovních:

- školení uložená obecně závaznými předpisy – školení bezpečnosti práce prováděná při adaptačním procesu (a periodicky) a jiná povinná školení
- odborná školení podle potřeb firmy

Požadavky na individuální vzdělávání projednávají manažeři s personálním a mzdovým oddělením, které následně vybere vhodného dodavatele pro vzdělávání a školení zaměstnanců.

Mezi **školení uložená obecně závaznými předpisy** patří takové, které udržují odbornou způsobilost a jsou ze zákona povinná. Zákon ukládá školení bezpečnosti ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO), atd. provádět periodicky (1 za měsíc) a vést příslušné záznamy. Mimo jiné jsou tyto školení také součástí adaptace nového zaměstnance.

Adaptace nového zaměstnance – základní školení

Každý nově přijatý pracovník musí před nástupem do zaměstnání projít adaptačním procesem. Před tím než je provedena instruktáž na pracovišti, je kdy je zaměstnanci představena organizace a základní interní předpisy a je poučen o **bezpečnosti a ochraně zdraví při práci**. Právě poučení o BOZP je uloženo pracovně právními předpisy, tudíž je zaměstnavatel **ze zákona** povinen každého zaměstnance s touto problematikou seznámit a o školení provést záznam. ČSAD Hodonín eviduje u každého zaměstnance **Kartu průběhu adaptace nového zaměstnance** (viz Příloha č. 4), která obsahuje identifikační údaje zaměstnance a plán adaptačního procesu s uvedenými názvy oblastí proškolení včetně data vykonání a podpisu garanta školení. Součástí karty je také prohlášení zaměstnance, že byl přednášejícím proškolen o BOZP a že bude dodržovat vnitřní nařízení a směrnice. Zaměstnancem podepsané prohlášení je evidováno v záznamech personálního oddělení společnosti (viz Tab. 4.2).

Úvodní školení se skládá celkově z 5 oblastí a provádí jej **interní** přednášející firmy ČSAD Hodonín. Plán základního školení včetně časového rozsahu je následující:

- I. organizace – úvod, zákoník práce, organizační řád, pracovní řád, kolektivní smlouva, Systém managementu kvality. Časový rozsah: 60 minut,
- II. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky, přeprava nebezpečných věcí (ADR). Časový rozsah: 40 minut,

- III. seznámení s riziky, seznámení se zařazením vykonávané činnosti do příslušné kategorie prací, seznámení s MPBP ČSAD Hodonín, a. s. Časový rozsah: 60 minut,
- IV. požární ochrana. Časový rozsah: 60 minut,
- V. Poučení řidičů, používání služebních vozidel. Časový rozsah: 60 minut.

Roční plán vzdělávání

Ve společnosti ČSAD Hodonín je prováděno několik povinných školení podle zákonů a norem, tyto probíhají v podniku periodicky:

- **bezpečnost práce** – školení BOZP zahrnující nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky, pro řidiče nákladní dopravy školení ADR (přeprava nebezpečných věcí). Školení provádí interní pracovník, zpravidla vedoucí pracovník nebo osoba s platným osvědčením BOZP, která vedoucí pracovníky v této oblasti školí. THP a manipulačních dělníky je třeba přezkoušet jednou za 2 roky, opraváře a řidiče a jednou ročně (u ADR jednou za 5 let). Vedoucí a řídící zaměstnanci musí být přezkoušeni jednou za 3 roky. Pro zaměstnance pracující ve výškách a nad volnou hloubkou je nutnost školení absolvovat jednou ročně. Výstupem ze školení je záznam o absolvovaném školení.
- **požární ochrana** - školení PO probíhá za stejných podmínek jako BOZP, zaměstnanci musí být vedoucím pracovníkem proškoleni jednou za 2 roky. U vedoucích pracovníků provádí školení odborně způsobilá osoba a zaměstnanci musí být přezkoušeni jednou za 3 roky.
- **tlak zařízení** – školí se osoby obsluhující tlakové nádoby stabilní a osoby odpovědné za provoz, zácvik provádí bezpečnostní technik a pracovníci musí být přezkoušeni jednou za 3 roky. Výstupem je záznam, osoba odpovědná za provoz získá písemné pověření.
- **zdvihací zařízení** – trénink se týká jeřábníků, vazačů a obsluhy montážních plošin. Kurs zajišťuje revizní technik a revizní technik plošin, po splnění zkoušky dostane zaměstnanec průkaz. Přezkoušení se u jeřábníků provádí jednou za 2 roky a u vazačů a obsluhy plošin jednou ročně.
- **plynová zařízení** – školení je určeno pro skladníka technických plynů, obsluhu kompresní stanice a plynových kotlů. U prvních dvou školení provádí vedoucí pracovník, u obsluhy plynových kotlů revizní technik. Výsledkem školení je

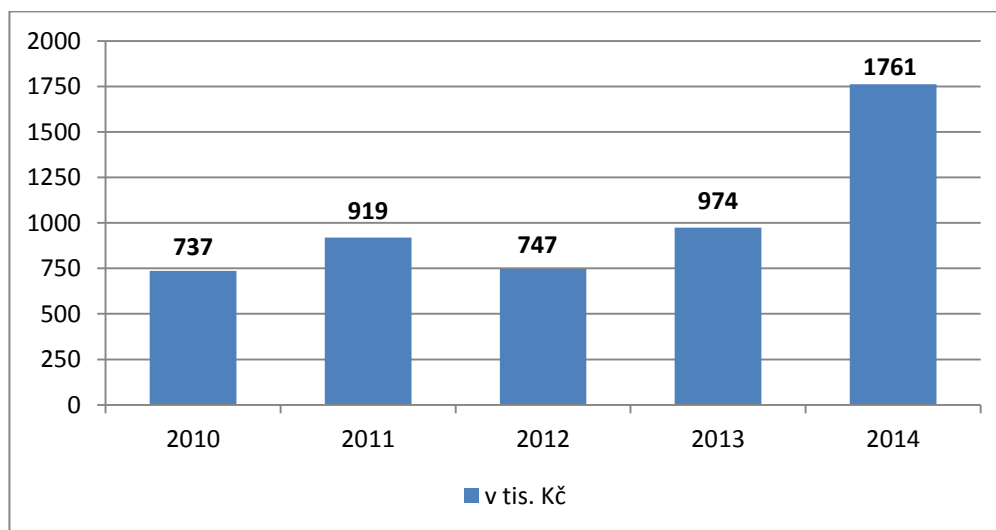
osvědčení a přezkoušení, kterým je prodloužena platnost osvědčení, je nutné provádět jednou za 3 roky.

- **silniční doprava** – pro profesionální řidiče motorových vozidel (os. automobily, dodávky, autobusy, nákladní automobily). Pro adaptaci nového řidiče autobusu nebo nákladního automobilu se provádí zácvik po 2x8 hodin řidičem s praxí delší než 3 roky. O provedení je veden záznam. Každý řidič s profesním průkazem dále musí **jednou ročně** absolvovat ze zákona povinné školení řidičů, vedené externím zkušebním komisařem. Řidiči motorových vozíků jsou školeni taktéž jednou ročně externím dodavatelem.
- **svařování** – svářečské profese (sváření elektrickým obloukem/plamenem) jsou školeny jednou za dva roky na kurzu organizovaném externím školitelem. Výstupem z kurzu je svářečský průkaz a při přezkoušení jeho prodloužení.
- **skladování** – manipulační dělník ve skladu je školen jednou ročně vedoucím pracovníkem, o základní výchově i přezkoušení je veden záznam.
- **celní deklarace** – školení celní deklarace je určeno pro celní agenty, provádí je vedoucí střediska nebo vedoucí pracovník. Dokladem o školení je záznam a přeškolení je nutné jednou za 2 roky.
- **systém kvality** – školení interních auditorů probíhá externě a školená osoba získá po složení zkoušky osvědčení na 1 rok, po kterém je nutné přezkoušení.

Dle vzdělávacích potřeb probíhají další odborné kurzy, které jsou pro firmu dodávány externími školícími firmami. Kurzy jsou zpravidla zaměřené na problematiku z oblasti **ekonomiky, jazyků, celní problematiky, legislativy a obchodu.**

V grafu 4.4 můžeme sledovat vývoj nákladů na vzdělávání v ČSAD Hodonín. Vynaložené náklady se v posledních letech pohybovaly střídavě kolem 900 tis. Kč a 750 tis. Kč. V loňském roce se však náklady vyšplhaly na **1 761 tis. Kč**, tedy více než na dvojnásobek roku 2012. Podle personalistky společnosti je to následkem zvýšené vzdělávací aktivity podniku v předchozím roce. Zatímco v roce 2013 činily průměrné měsíční náklady na vzdělávání cca 80 tisíc Kč, v předchozím roce to bylo **cca 145 tisíc Kč**. Do nákladů se nejvíce promítají mzdy lektorů a platby externím dodavatelům za zprostředkování výcviku a přezkoušení. Z uvedených dat je zřejmé, že podnik neomezoval své vzdělávací aktivity ani v době, kdy byl ve ztrátě (viz Graf 3.2). Při podrobnějším pohledu na měsíční rozpis výdajů za rok 2014 bylo zjištěno, že nejvíce prostředků bylo vynaloženo v měsících březnu a květnu,

naopak nejméně v letních měsících červenci a srpnu. Podobně tomu bylo i v předchozích letech.



Graf 4.4 Vývoj vynaložených nákladů na vzdělávání v letech 2010 – 2014

(zdroj: interní dokumentace)

4.1.4 Hodnocení a měření efektivity vzdělávacího procesu

Fáze měření efektivity je stejně jako průzkum vzdělávacích potřeb důležitá pro tvorbu a úpravy vzdělávacích plánů. Cílem je sledovat zřetelné a bezprostřední, ale také perspektivní, účinky vzdělávání a školení na **zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců**. Měří se také efekt vzdělávacích aktivit, zejména po stránce nákladové, ale posuzuje se také **úroveň vzdělávacích aktivit** jeho účastníky.

Měření a monitorování efektů vzdělávacích aktivit

Management jednou za půl roku vyhodnocuje **plán školení a vzdělávání**, zkoumá tak, zda je plán 100% plněn, k výpočtu ukazatele slouží skutečná a plánovaná účast. Vzorec:

$$\frac{\text{skutečná účast na školení}}{\text{plánovaná účast na školení}} \times 100 [\%]$$

Vedoucí účetní provádí výpočet **nákladů na školení**. Ukazatel slouží ke sledování objemu finančních prostředků věnovaných na rozvoj znalostní úrovně zaměstnanců, k výpočtu je použita hodnota skutečných a plánovaných nákladů. Vzorec:

$$\frac{\text{dosažené náklady}}{\text{plánované náklady}} \times 100 [\%]$$

Pro hodnocení úrovně vzdělávací akce z pohledu zaměstnance používá ČSAD Hodonín jednoduchý způsob pomocí dotazníku, který proškolený pracovník vyplní. Formulář **Hodnocení absolvovaného školení** (viz Příloha č. 6) odpovědná osoba poté odevzdá na personální oddělení, kde probíhá vyhodnocení a výsledky se poté zohledňují při tvorbě vzdělávacích plánů a výběru lektorů. Formulář má podobný koncept jako formulář pro hodnocení odborné způsobilosti zaměstnance, akorát s rozdílem, že je vyplněný anonymně. Daná kritéria dotazovaný hodnotí na stupnici od 1 – 10, kdy 10 je známka nejlepší. Součástí je také volný prostor pro výčet slabých a silných stránek vzdělávací akce. Absolvované školení se hodnotí v těchto oblastech:

- **organizace školení, časový rozvrh**, kdy 10 – plně vyhovující, 1 – značné nedostatky,
- **srozumitelnost obsahu**, kdy 10 – na vysoké úrovni, 1 – málo srozumitelné,
- **dostatek požadovaných informací**, kdy 10 – dostatek informací, 1 – mezery v poskytovaných informacích,
- **celkové hodnocení školení**, kdy 10 – vynikající, 1 – závažné nedostatky.

Nutné je také posoudit efektivitu vzdělávací akce u zaměstnanců. Cílem je sledovat bezprostřední účinky vzdělávací aktivity, to probíhá zpravidla pomocí **testování** po školení. Dále se posuzují pracovní schopnosti a výkon zaměstnance před vzdělávací aktivitou a zlepšení ve sledovaných oblastech po absolvované vzdělávací aktivitě. Šetření těchto kritérií obvykle bývá součástí hodnocení zaměstnance za delší časové období, čemuž se blíže věnovala podkapitola 4.1.2.

4.2 Rozhovor s personalistkou společnosti

Rozhovor s vedoucí personálního oddělení Ing. Jitkou Barinkovou byl na bázi strukturovaného rozhovoru. Proveden byl v prostorách společnosti v Hodoníně, v kanceláři paní Barinkové. Cílem rozhovoru bylo získat fakta a subjektivní názor personalistky, která vzdělávání ve firmě koordinuje.

V jakých oblastech firma rozvíjí zaměstnance nejvíce? Jaké jsou požadavky a cíle vedení společnosti, co se týče vzdělávání zaměstnanců?

„Zaměstnanci si pravidelným školením rozvíjí svoji odbornost a profesní nadhled, s čímž souvisí i jejich vyšší motivace a produktivita práce. U každé profese máme požadavky odlišné. Absolvováním vzdělávacích aktivit se zvýší jejich konkurenceschopnost, adaptabilita a uplatnitelnost na trhu práce s ohledem na rostoucí kvalifikační požadavky trhu práce.“

Máte možnost pravidelně zjišťovat potřebu vzdělávání např. pomocí průzkumů mezi zaměstnanci?

„Potřeba vzdělávání vychází pouze z pravidelného hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Průzkumy mezi zaměstnanci neprovádíme.“

Mají tedy zaměstnanci možnost jinak projevit své vzdělávací potřeby?

„Ano, své potřeby mohou zaměstnanci konzultovat se svým nadřízeným. Ti poté informují nás na personálním oddělení“

Je pro Vás a pro firmu zpětná vazba od zaměstnanců dostačující? Jaký význam má zpětná vazba v závislosti na vzdělávací systém?

„Zpětná vazba od zaměstnanců je dostačující. Jejím smyslem je zlepšení následných vzdělávacích aktivit.“

Plánuje firma do budoucna systém vzdělávání měnit? Chystají se nějaké novinky v této oblasti?

„Stávající systém vzdělávání v současné době měnit nebudeme. Do budoucna uvažujeme o různých distančních formách vzdělávání. Dále se chceme ještě více zaměřit na financování vzdělávacích aktivit z nabízených dotačních programů.“

Myslíte, že je pro zaměstnance lepší, efektivnější, interní nebo externí školení či školitel?

„Nejlepší je kombinace obou školitelů dle obsahové náplně školení a jejího cíle. Externí školitelé mají obvykle větší pedagogické zkušenosti, výukovou praxi, značný odborný rozhled, ale zase neznají tak dobře problémy firmy a zaměstnanců. Interní lektori zase mají většinou dobré odborné znalosti i dovednosti, znají firmu, ale ti zase potřebují proškolení v oblasti pedagogiky.“

Jak hodnotíte přínos vzdělávání pro zaměstnance a pro společnost?

„Lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, jsou lépe finančně ohodnoceni, zákazník získává lepší a profesionálnější servis. Zvyšováním kvalifikace zaměstnanců firma lépe ob stojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu.“

Jsou podle Vašeho názoru zaměstnanci se vzdělávacími aktivitami spokojeni?

„Pokud se zúčastní zaměstnanci vzdělávání, kde je kvalitní lektor a zajímavá přednáška, jsou se školením spokojeni. V případě, že lektor při výkladu zaměstnance nezaujme, tak se vzdělávací aktivitou spokojeni samozřejmě nejsou.“

Jaké silné a slabé stránky spatřujete v nastaveném systému vzdělávání?

„Silným místem jsou bez pochyby jasné požadavky na stanovení plánu vzdělávání, výběr nejvhodnějších témat, metod a forem vzdělávání, vyšší motivace zaměstnanců na jejich osobním a kariérovém růstu. Jako slabou stránku bych označila, že někteří zaměstnanci nevyužívají dostatečně pro svoji práci znalosti, které získali při vzdělávání a neangažují se tolik při zavádění změn, které mohou být pro firmu více prospěšné.“

4.3 Dotazníkové šetření

V následující kapitole jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, provedeného mezi zaměstnanci společnosti ČSAD Hodonín, a. s. Cílem výzkumu bylo zanalyzovat úroveň vzdělávacího systému ve společnosti, zkoumáno bylo pracoviště v Hodoníně, kde firma sídlí.

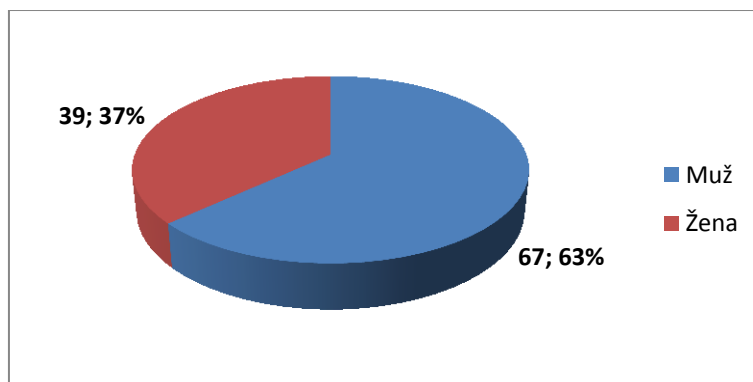
Úvodem byli respondenti informováni o účelu průzkumu, zdůrazněna byla také anonymita dotazovaného. Samotný dotazník tvořilo 16 otázek, zaměřených na problematiku vzdělávání, motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, spokojenost a přínos vzdělávacích aktivit pro zaměstnance. Vzor dotazníku lze najít v Příloze č. 7. Využita byla polo-strukturovaná forma, kdy byly použity jak standardizované otázky, tak otázky otevřené. Otevřené otázky se týkaly osobních návrhů a připomínek dotazovaných pracovníků.

Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl za pomoci personálního oddělení distribuován mezi 150 respondentů. Výběrový vzorek tvořili zaměstnanci různých profesí a oddělení společnosti na pracovišti v Hodoníně. Navráceno bylo 106 řádně vyplněných dotazníků, žádný z nich nebyl vyřazen kvůli chybějícím náležitostem. Vzhledem k pracovní vytíženosti zaměstnanců je návratnost 71 % vysoce nad očekávání.

1. Jste?

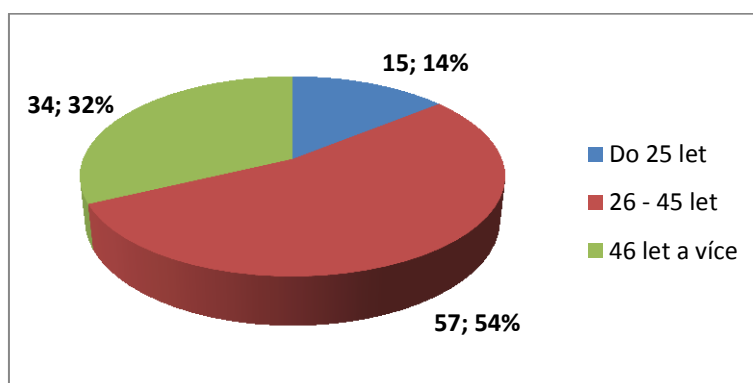
Úvodní otázky sloužily k identifikaci respondentů. První otázka byla zaměřena na pohlaví dotazovaných. Z celkového počtu respondentů odpovědělo **67 mužů** (63 %) a **39 žen** (37 %). Vzhledem k zaměření firmy a zastoupení profesí ve společnosti není větší zastoupení mužů mezi respondenty překvapivým jevem.



Graf 4.5 Grafické znázornění otázky č. 1 (vlastní zpracování)

2. Váš věk?

Otázkou č. 2 byl zjišťován věk respondentů. Věková rozmezí byla rozdělena do tří pásem. Zaměstnanců spadající do kategorie mladších 25 let odpovědělo celkem 15 (14 %), nejvíce byla zastoupena kategorie **26 – 45 let** s celkovým počtem 57 respondentů, což činilo 54 %. Starší 46 let odpovídali v počtu 34 (32 %).

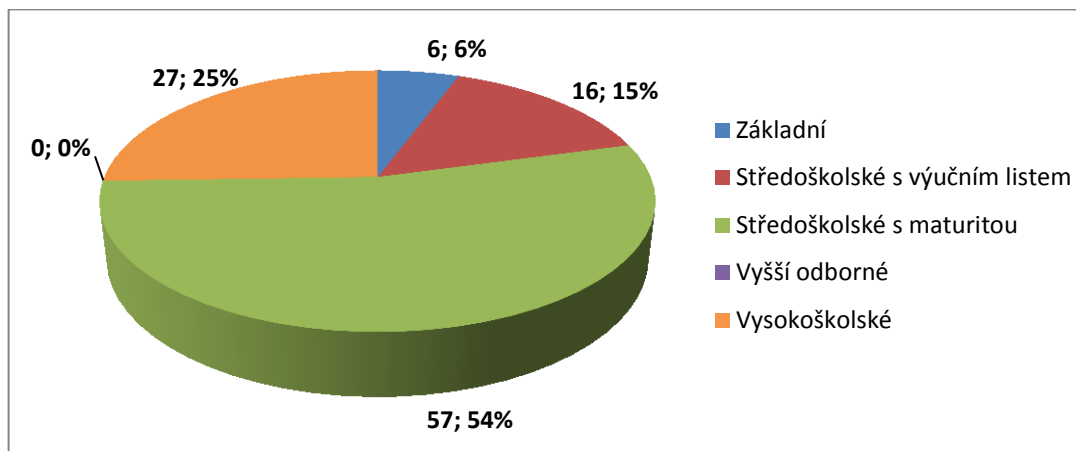


Graf 4.6 Grafické znázornění otázky č. 2 (vlastní zpracování)

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejvyššího dosaženého vzdělání se týkala otázka č. 3. Nejpočetnější skupinou byli respondenti, kteří dosáhli **středoškolského vzdělání ukončeného maturitou**, celkem 57, což tvořilo více než polovinu odpovědí (54 %). Vysokoškolské vzdělání bylo zastoupeno 25 %

(27 osob), učební obor má vystudovaných 16 pracovníků (15 %) a pouze základní vzdělání má 6 dotazovaných (6 %). Ani jeden z respondentů nevystudoval vyšší odbornou školu.

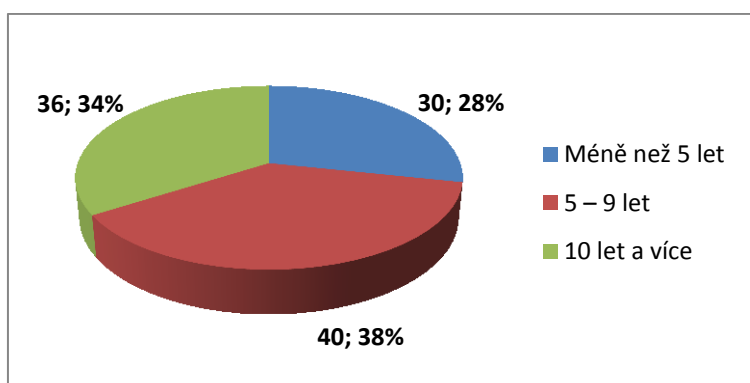


Graf 4.7 Grafické znázornění otázky č. 3 (vlastní zpracování)

4. Jak dlouho pracujete u společnosti ČSAD Hodonín, a. s.?

Vytvořený názor na systém firemního vzdělávání je mimo jiné také ovlivňován délkou pracovního poměru, který byl zjišťován v otázce č. 4. Zaměstnanec, který ve firmě pracuje méně než 5 let, nebude mít tak vyhrazený názor na systém podnikového vzdělávání, jako zaměstnanec, který je ve společnosti více než 10 let. Stejně tak se budou lišit v preferencích a svých očekáváních.

Méně než 5 let je ve firmě zaměstnáno 30 respondentů (28 %), nejpočetnější skupinu tvořili zaměstnanci s pracovním poměrem mezi **5 – 9 lety**, celkem 40 pracovníků (38 %). Více než 10 let bylo zaměstnáno 36 respondentů (34 %). Dá se říct, že rozdělení bylo více méně rovnoměrné.

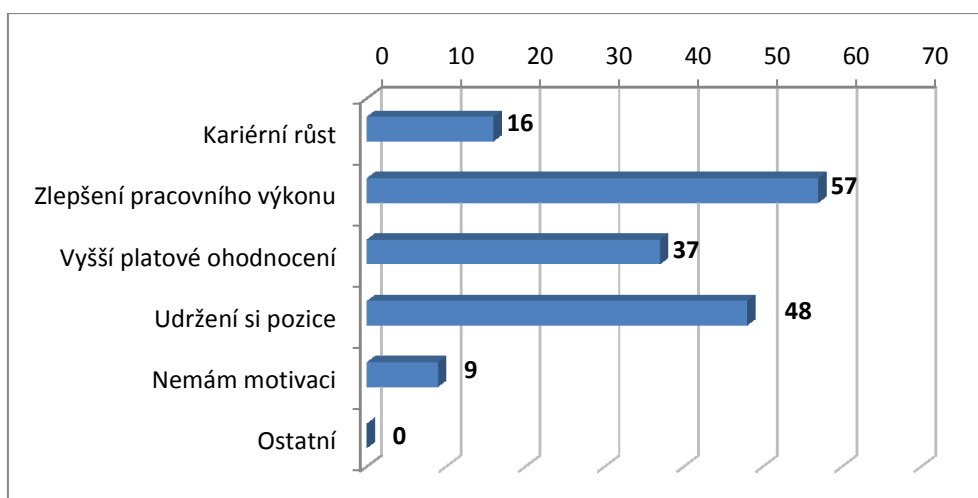


Graf 4.8 Grafické znázornění otázky č. 4 (vlastní zpracování)

5. Co Vás osobně nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání?

Cílem otázky č. 5 bylo zjistit, co pracovníky nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání. U této otázky měli dotazovaní možnost označit více odpovědí nebo uvést vlastní, často byla označena jen jedna až dvě možnosti, objevovaly se také případy, kdy byly označeny všechny, kromě možností „nemám motivaci“ a „ostatní“.

Nejvíce jsou respondenti motivováni **zlepšením pracovního výkonu**, tato možnost byla označena hned 57krát a objevovala se nejčastěji u zaměstnanců mezi 25 a 45 lety s vysokoškolským nebo středoškolským vzděláním s maturitou. Tento faktor byl ve většině označován společně s faktorem „udržení si pracovní pozice“, tuto možnost zvolilo 48 respondentů. Vyšší platové ohodnocení je až 3. nejčastějším motivátorem k dalšímu vzdělávání s 37 odpověďmi. Tato odpověď byla volena společně s možností „udržení si pracovní pozice“. Kariérní růst zvolilo 16 respondentů, který nejčastěji volili vysokoškolsky vzdělaní respondenti, kteří zároveň patřili do kategorie starších 46 let. Jen 9 respondentů uvedlo, že **žádnou motivaci** k dalšímu vzdělávání nepocítují. Dotazovaní pracovníci si vystačili s uvedenou nabídkou, možnost ostatní nikdo nezvolil.

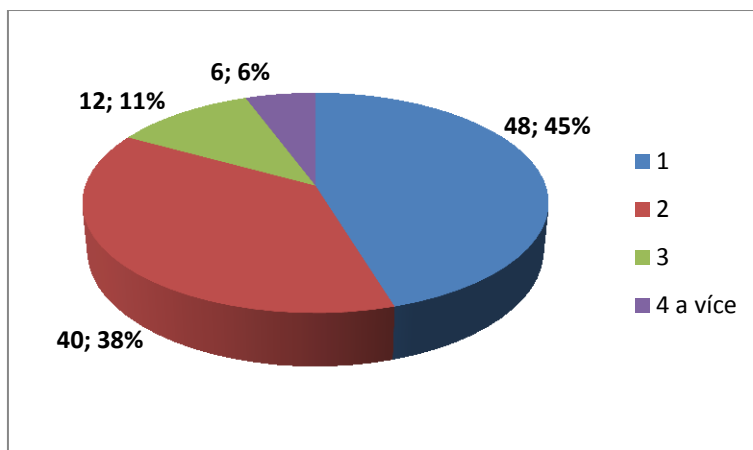


Graf 4.9 Grafické znázornění otázky č. 5 (vlastní zpracování)

6. Kolika vzdělávacích akcí jste se za poslední rok zúčastnil/a?

Cílem otázky č. 6 bylo zjistit, kolika vzdělávacích akcí se za rok dotázaní pracovníci zúčastnili. Nejčastěji se respondenti zúčastnili 1 (45 %) nebo 2 (38 %) vzdělávacích akcí za rok. Celkem 12 respondentů (11 %) se zúčastnilo i 3 vzdělávacích akcí a pouze 6 dotazovaných bylo za poslední rok na 4 a více vzdělávacích akcí.

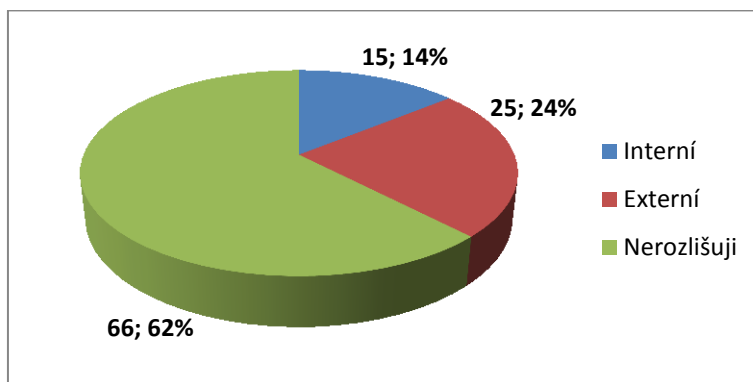
Z výsledků lze usuzovat, že ne všem zaměstnancům se dostává stejného množství příležitostí se vzdělávat. Ne u všech profesí zastoupených ve společnosti je ovšem přeshkolování nutné každý rok a ne u všech je počet plánovaných kurzů stejný, což mohlo výsledky také ovlivnit. Výsledek může také svědčit o nedostatečné nabídce odborných kurzů oproti povinným přezkoušením.



Graf 4.10 Grafické znázornění otázky č. 6 (vlastní zpracování)

7. Jaký druh školení preferujete? Který je pro Vás efektivnější?

Ve společnosti ČSAD se provádí jak interní, tak externí kurzy realizované mimo pracoviště. Cílem otázky č. 7 bylo zjistit, kterou formu pracovníci upřednostňují. Většina dotazovaných pracovníků, celkem 62 %, je mezi typy školení **indiferentní** a rozdíl v efektivitě nepocítuje. Z výsledku vyplývá, že typ školení u těchto respondentů na efektivitu vzdělávacího procesu vliv nemá. Mezi zbývajících respondenty ovšem převládá preference externího typu, ten upřednostňuje 25 respondentů (24 %), 15 respondentů (14 %) zase formu interní.

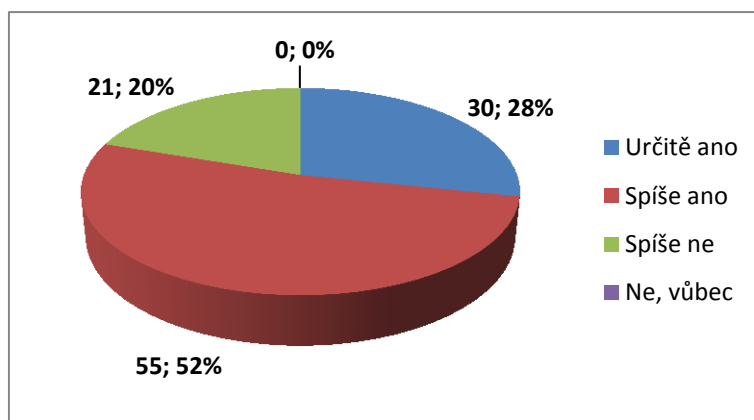


Graf 4.11 Grafické znázornění otázky č. 7 (vlastní zpracování)

8. *Vyhovují Vám použité vzdělávací metody?*

Otázka č. 8 se soustředila na spokojenost zaměstnanců s použitými vzdělávacími metodami, mezi které patří zejména klasická školení formou přednášek a instruktáž na pracovišti. Úplně spokojeno bylo 30 respondentů (28 %). Nadpoloviční většinu odpovědí tvořila možnost „**spíše ano**“, tedy celkem 55 pracovníků (52 %), kteří jsou s použitými metodami spokojeni, ale ne úplně na 100 %. Zbýlých 20 % odpovědělo, že je s metodami spíše nespokojeno. Poslední možnost „ne vůbec“ nezvolil nikdo.

V podstatě lze tvrdit, že použité metody jsou pro zaměstnance vyhovující, více než polovina respondentů ovšem může pociťovat určitý stereotyp nebo jednotvárnost, což by mohlo v delším období ovlivnit motivaci se vzdělávat.

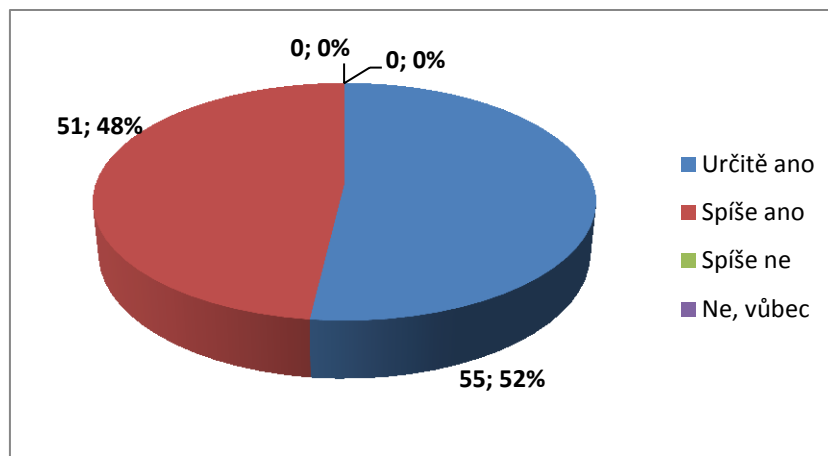


Graf 4.12 Grafické znázornění otázky č. 8 (vlastní zpracování)

9. *Jsou znalosti a dovednosti získané ze vzdělávacích aktivit přínosné pro Vaši práci?*

Důležitou otázkou je otázka č. 9, která nejvíce vystihuje vnímání přínosu vzdělávacích akcí mezi zaměstnanci. Celkem 55 respondentů tvrdí, že získané znalosti při vzdělávacích akcích při náplni své práce využijí. Zbýlých 51 pracovníků o uplatnění získaných znalostí není 100% přesvědčeno, ale vesměs hodnotí přínos pro jejich práci kladně. Nikdo z dotazovaných nehodnotí přínos nijak negativně, možnost „**spíše ne**“ a „**ne, vůbec**“ nebyla zvolena ani jednou.

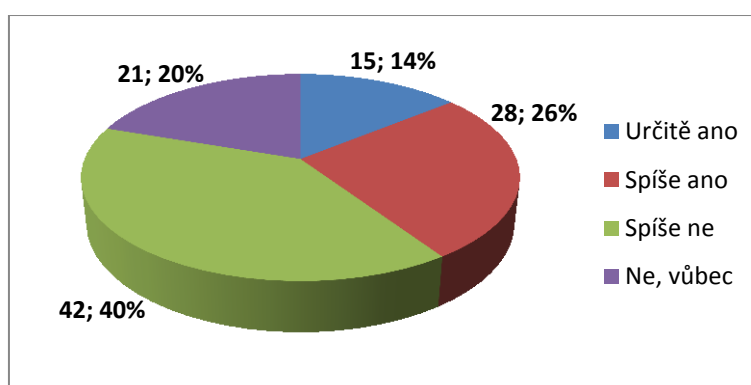
Z výsledku lze vyvodit, že vzdělávací akce ve firmě jsou správně směřovány a mají pro zaměstnance smysl, jelikož zaměstnanci využijí získané znalosti při výkonu své práce.



Graf 4.13 Grafické znázornění otázky č. 9 (vlastní zpracování)

10. Jsou znalosti a dovednosti získané ze vzdělávacích aktivit přínosné ve Vašem osobním životě?

Na otázku o využití znalostí ve výkonu práce navazuje otázka o přínosu v osobním životě. Zjišťuje tak přesah znalostí získaných prostřednictvím podnikového vzdělávání do činností v osobním životě. Celkem 15 respondentů (14 %), kteří zvolili možnost „určitě ano“, shledává velký přínos pro činnosti v osobním životě. Stále kladně hodnotí přínos 28 účastníků průzkumu (26 %). Nejvíce respondentů, celkem 42 (40 %) se přiklání k odpovědi „spíše ne“, čili nevidí velké využití znalostí a dovedností ve svém osobním životě. Pro běžné činnosti mimo pracovní život nespatřuje vůbec žádný přínos 21 pracovníků, což tvořilo celkem 20 % všech dotazovaných.

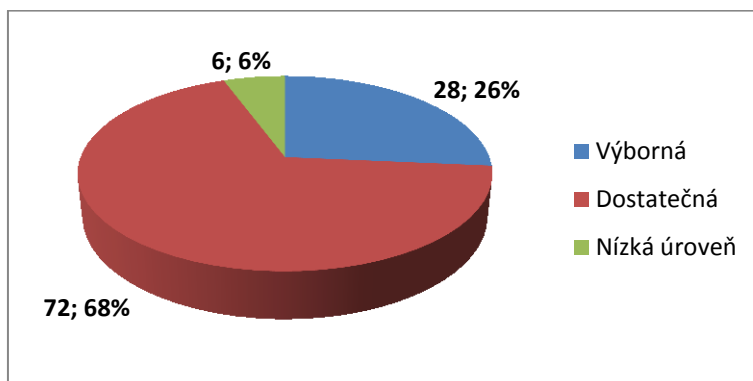


Graf 4.14 Grafické znázornění otázky č. 10 (vlastní zpracování)

11. Jak vnímáte úroveň vzdělávacích akcí, kterých jste se za poslední rok zúčastnil/a?

Cílem otázky č. 11 bylo zjistit subjektivní názor respondentů na úroveň vzdělávacích akcí, kterých se v minulém roce zúčastnili. Nejvíce dotazovaných, celkem 72 (68 %), si myslí, že

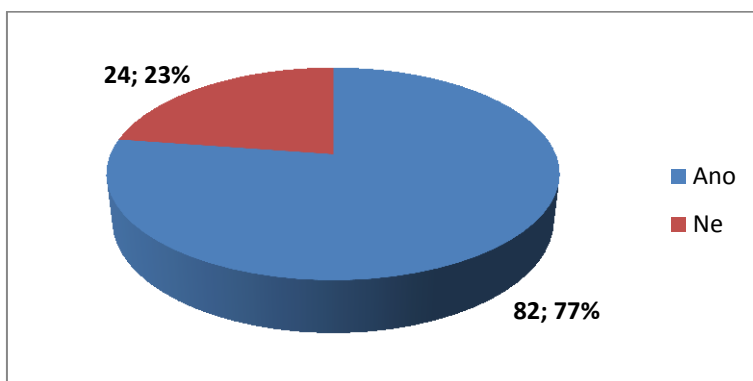
vzdělávací akce měli **dostačující** úroveň, čili jsou přesvědčeni, že je zde nějaký prostor pro zlepšení. Vysokou úroveň ohodnotilo vzdělávací akce 28 respondentů (26 %) a 6 respondentů nebylo s úrovní vzdělávacích aktivit spokojeno a označilo ji za **nízkou**.



Graf 4.15 Grafické znázornění otázky č. 11 (vlastní zpracování)

12. Jste spokojen/a s výběrem lektorů na vzdělávacích akcích? Je kvalita lektorů dostačující?

Výběr lektorů pro vzdělávací akce je klíčový, protože kvalitou svého výkladu ovlivňují množství předaných znalostí a dovedností. Otázka č. 12 měla za úkol zjistit subjektivní názor na spokojenost pracovníků s lektory a jejich kvalitou. Více než tři čtvrtiny respondentů byly s výběrem a kvalitou lektorů spokojeny. Pouze 24 pracovníků (23 %) nebylo z nějakého důvodu s lektory spokojeno. Doplnující nepovinná otázka vyzývala k výčtu důvodů nespokojenosti, žádný z respondentů, který odpověděl negativně, se však nevyjádřil.



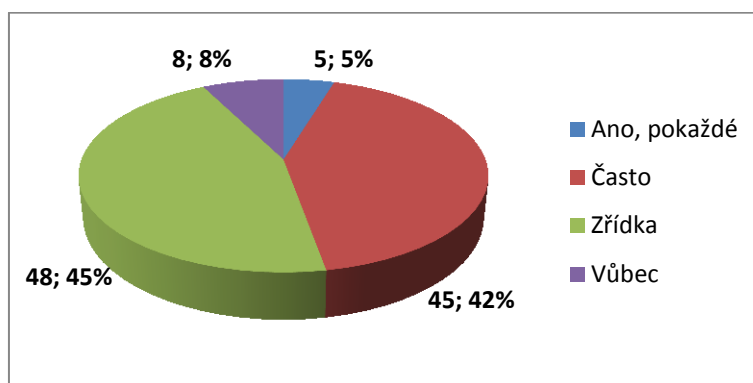
Graf 4.16 Grafické znázornění otázky č. 12 (vlastní zpracování)

13. Máte možnost úroveň vzdělávací akce a lektorů zpětně ohodnotit?

Dle analýzy systému vzdělávání ČSAD Hodonín bylo zjištěno, že hodnocení vzdělávacích akcí zaměstnanci je v tomto systému zavedeno. Děje se tak pomocí hodnotícího formuláře, který je zaměstnancům zpravidla poskytnut po skončení akce. Cílem otázky č. 13 bylo ověřit, zda k hodnocení dochází pravidelně. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že jsou na úroveň

vzdělávací akce dotazování pouze zřídka, tuto možnost zvolilo 48 respondentů (45 %). Téměř shodný výsledek měla odpověď „často“, 45 respondentů (42 %) se tak shodlo, že jsou vyzýváni k hodnocení, ale ne pokaždé. Zatímco 5 dotazovaných hodnotilo úroveň vzdělávací akce úplně pokaždé, 8 respondentů nebylo k hodnocení vyzváno nikdy.

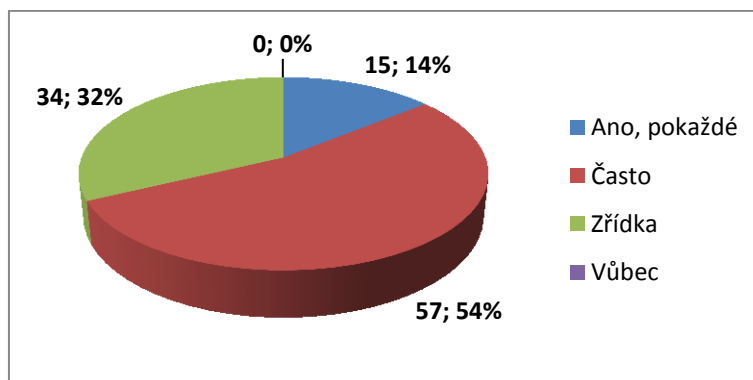
Fakt, že je hodnocení vzdělávacích aktivit zaměstnanci prováděno, ale v drtivé většině případů ne pokaždé, může ovlivňovat celkové hodnocení a přínos aktivit, lektorů a dodavatelů vzdělávání. Účastníci by možnost ohodnotit kvalitu akce, které se právě zúčastnili, měli dostat pokaždé a zároveň by měli být upozorněni na důležitost procesu hodnocení.



Graf 4.17 Grafické znázornění otázky č. 13 (vlastní zpracování)

14. Jsou Vaše nově nabyté znalosti ověřovány?

Součástí měření efektivity vzdělávacího procesu by také mělo být bezprostřední ověřování získaných znalostí. Ve společnosti ČSAD Hodonín se tak zpravidla děje formou testu. Z výsledných odpovědí na otázku č. 14 lze usoudit, že ověřování získaných znalostí probíhá pravidelně, avšak ne vždy. Možnost „často“ zvolila více než polovina účastníků výzkumu, celkem 57 (54 %). Pouze 15 respondentů bylo testováno vždy po každé vzdělávací akci. 34 respondentů (32 %) uvedlo, že s ověřováním znalostí na školeních setkávají pouze výjimečně.



Graf 4.18 Grafické znázornění otázky č. 14 (vlastní zpracování)

15. Jaké další kurzy byste uvítal/a, v čem byste se rád/a zlepšil/a?

Otázka č. 15 byla otevřená a měla za cíl zjistit vzdělávací potřeby zaměstnanců. K této otázce se vyjádřilo celkem 49 respondentů, tedy 46 % z celkového počtu odpovědí. Nejvíce návrhů přišlo od respondentů, kteří u otázky č. 6 odpověděli, že se v předešlém roce zúčastnili 1 nebo 2 vzdělávacích akcí. Dá se říci, že zájem o vzdělávání je ve firmě ČSAD Hodonín velký a zaměstnanci jsou nakloněni k získávání vyšší kvalifikace. Nejčastěji zmiňovanou odpovědí byla **oblast informačních technologií**. Někteří dokonce uvedli konkrétní příklady a zaměření požadovaných kurzů např.:

- uživatelská znalost kancelářských balíků Office,
- pokročilý tabulkový procesor Excel (Office),
- kurz programování – php (skriptovací programovací jazyk), aj.,
- síťové systémy (Cisco/Mikrotik), programování www (php), správa serverů (linux, windows),
- počítačové kurzy – užívání softwarů, atd.

Druhou nejčastěji zastoupenou potřebou byly **jazyky**, které byly většinou žádané společně s IT znalostmi a méně často s **rozšiřováním kvalifikace**. Méně zastoupeny byly **technické znalosti a manažerské dovednosti**.

16. Máte nějaké připomínky, návrhy či doporučení týkající se podnikového vzdělávání?

V poslední otázce dostali zaměstnanci možnost vyjádřit se všeobecně k nastavenému systému vzdělávání. Tato možnost zůstala v drtivé většině prázdná, zbývající uvedli, že jim systém vyhovuje nebo by nic neměnili.

Shrnutí

Výsledky dotazníkového šetření vypovídají o stavu systému vzdělávání a názoru zaměstnanců na něj. Nejvíce se dotázaní pracovníci shodli v oblasti efektivity a využití získaných znalostí a dovedností při výkonu práce. Žádná z odpovědí nebyla záporná a téměř rovným dílem se odpovědi rozdělily mezi „určitě ano“ a „spíše ano“. Jako méně přínosné označili respondenti získané znalosti pro činnosti v běžném životě. Úroveň vzdělávacích akcí považovali respondenti většinou za dostačující nebo výbornou, pouze 6 % dotazovaných označilo úroveň za nízkou. Většina (55 %) také odpověděla kladně v otázce týkající se spokojenosti se vzdělávacími metodami a 77 % bylo spokojeno s výběrem lektorů.

V problematice hodnocení efektivity působily odpovědi více rozporuplně. Vyšlo najevo, že ne vždy mají zaměstnanci možnost úroveň vzdělávacích aktivit zpětně ohodnotit, možnost „zřídka“ označilo hned 45 % respondentů, téměř stejný podíl získala možnost „často“. Z výzkumu nadále vyplynulo, že ověřování získaných znalostí také není prováděno vždy, 34 % respondentů podstupovalo následné ověření zřídka, častěji pak 54 % pracovníků.

Jako pozitivní se dá označit výsledek v oblasti motivace k dalšímu vzdělávání, kdy nejvíce respondentů označilo možnost „zlepšení pracovního výkonu“ a motivace vyšší odměnou byla až třetí nejoblíbenější za „udržení si pozice“. Pro organizaci je motivace zaměstnanců zvyšovat svůj pracovní výkon pomocí vzdělávání velmi příznivá. Snižuje tak pravděpodobnost, že vzdělávací aktivity nebudou mít efekt na pracovní výkon nebo zaměstnanci přijmou nové vzdělávací akce negativně. Správná motivace je ve vzdělávacím procesu klíčová, často se stává, že jsou vzdělávací akce zaměstnanci chápány jako „nutné zlo“, kterým si musí projít, aby si udrželi svou práci.

Fakt, že zaměstnanci mají k vzdělávání vesměs pozitivní přístup a motivuje je zvýšení pracovního výkonu, svědčí odpovědi v otázce týkající se vzdělávacích potřeb. Téměř polovina respondentů vyjádřila svou potřebu se dále vzdělávat. Největší potřebu rozvoje zaměstnanci pocítují v oblasti informačních technologií, kde byli u mnoha příkladů i konkrétní, což svědčí o tom, že tyto znalosti a dovednosti potřebují i k výkonu své práce. Dále by se rádi zúčastnili jazykových kurzů a rozšiřovali kvalifikaci ve svém oboru. Opomenuty nebyly také technické dovednosti a znalosti a manažerské dovednosti.

5 VYHODNOCENÍ A NÁVRHY BUDOUCÍHO ROZVOJE

Společnost ČSAD Hodonín na trhu působí již mnoho let, neustále roste a udržuje svou konkurenceschopnost. Po provedené analýze lze tvrdit, že stejně konkurenceschopný je i systém vzdělávání společnosti. Vzdělávací proces je propracovaný a celý systém je zakořeněn jak ve vnitropodnikových směrnících, tak v praxi, kdy je proces vzdělávání koordinován personálním oddělením.

Následující kapitola slouží k formulaci návrhů doporučení, které můžou stávající systém doplnit a zvýšit tak jeho efektivitu a v konečném důsledku i spokojenost zaměstnanců. Pro formulaci návrhů byla využita provedená analýza vzdělávacího systému a výsledky dotazníkového šetření. Navrhovaná doporučení jsou:

- zavedení e-learningových kurzů,
- zavedení příspěvku na vzdělávání, jako benefitu pro pracovníky,
- využití metody rotace práce,
- doporučení v oblasti měření efektivity vzdělávání,

Zavedení e-learningu

Přestože z výsledků dotazníkového šetření lze soudit, že jsou zaměstnanci s použitými vzdělávacími metodami **spíše spokojeni** (viz otázka č. 8, Graf 4.12), část se jich ale vyjádřila i negativně. Výsledek tak může naznačovat, že zaměstnanci začínají pociťovat určitý stereotyp a jednotvárnost v použitých metodách, což by se mohlo v budoucnu odrazit na jejich motivaci. Firma dosud pro školení využívá pouze metody instruktáží na pracovišti a přednášek. S těmito metodami však souvisí také nemalé náklady na mzdy školitelů a služby externích dodavatelů. Právě e-learning by mohl sloužit jako vhodný nástroj, jak podnikové vzdělávání a kurzy pro zaměstnance zatraktivnit a zároveň zefektivnit.

Pomocí e-learningu by byly z počátku realizovány kurzy **BOZP** a **PO** pro zaměstnance i vedoucí pracovníky. V této problematice legislativa neupravuje, zda musí být kurzy prováděny prezenčně nebo jinou formou, pouze ukládá seznam dokumentů, které musí zaměstnavatel evidovat. U těchto kurzů by byla metoda také aplikována nejčastěji, protože kurzem musí projít každý nově přijatý zaměstnanec a poté být periodicky přezkušován. Později by se dal program rozšířit o problematiku **legislativy** pro další profese ve společnosti nebo také o **další odborné kurzy** (např. jazyky, ekonomika), atd. V konkrétním případě společnosti ČSAD Hodonín by se tak dal aplikovat téměř celý proces **adaptace nového zaměstnance**. Využití e-learningu by proces usnadnil a urychlil.

Způsob zavedení by ve společnosti nebyl nikterak složitý. Při zavádění e-learningu by se spolupracovalo s firemním IT oddělením, které by zakoupený LMS systém (softwarová podpora e-learningu) pomohlo implementovat do podnikového intranetu, provázat s databází zaměstnanců a později řešit softwarové chyby. Moderní LMS umí chytře pracovat s databází zaměstnanců, takže se dá školení přímo upravit a cílit na určité skupiny nebo jednotlivce. Zaměstnancům, které je nutno proškolit by poté přišel informační e-mail s odkazem a lhůtou, do kdy musí školení splnit. Základem pro kvalitní kurz je samozřejmě kvalitní a aktuální obsah, zajímavé zpracování a závěrečný test znalostí a dotazník se zpětnou vazbou. Kurzy včetně podkladů by mohli navrhovat a spravovat stávající lektori, kteří jsou s problematikou již seznámeni, využít by se daly také služby **externích dodavatelů**. V případě externího dodavatele bezpečnostních školení by se dalo využít nabídky serveru **PC Help E-learning**, zprostředkované firmou BEPOR. Dodavatel nabízí aktualizované kurzy dle posledních legislativních úprav v problematice BOZP, PO, první pomoci a dále nabízí také doplňková školení pro práci v autodopravě, práci ve výškách a ve skladu. Využít by se tak postupně daly všechny možnosti. Pro ČSAD Hodonín by byla vhodná nabídka „BEPOR verze“, která je také finančně nejvýhodnější:

- výhodou je platba pouze za uskutečněná školení se čtvrtletním účtováním, bez paušálních plateb za licence,
- cena se odvíjí od počtu dokončených školení, méně než 100 dok. školení (69,- Kč), 101 – 300 (49,- Kč), 301 – 500 (39,- Kč), 501 a více (33,- Kč),
- není třeba ukládat a spravovat materiály, kompletní kurz, včetně vědomostních testů, se pomocí LMS vyvolá ze serveru BEPOR, správa kurzů a jejich obsahů je zdarma,
- celý proces školení a testu je zaznamenán a odeslán do LMS, možnost vyvolat přehledy a pomocí systému hlídat nutnost přeškolení,
- certifikáty v ceně školení. (PC Help E-learning, 2015)

Jak je zmíněno v kapitole 2.3.2 (str. 25), hlavním přínosem e-learningu je atraktivnost a následnost vzdělávání. Metoda je založena na řízeném samostudiu, který je podpořen kvalitně zpracovanou e-learningovou aplikací. Výhodou je **časová a prostorová nezávislost** uživatele, školený zaměstnanec by nebyl přímo vázán na čas a místo konání daného kurzu. Každý účastník také dostane ty samé informace podané ve stejné formě, nehrozí tak, že jiné skupiny zaměstnanců budou vědět méně nebo více, protože lektor něco opomenul. Jedinou nevýhodou jsou vysoké **vstupní náklady**, jako nákup vybavení (PC), vývoj software a nákup licencí na kurzy. Na druhou stranu je zde ovšem velká **úspora** za služby lektorů. Nedochozelo

by také ke **ztrátě času zaměstnance**, který je věnován přesunu na akci. Mnoho programů také umožňuje kurz na čas přerušit a pokračovat později. Pracuje-li zaměstnanec na PC, mohl by kurz zvládnout ze svého pracoviště, kdykoliv by se cítil připraven a poté by pohodlně v práci pokračoval. Vedoucí pracovníci, kteří jsou většinou i lektory, by také mohli ušetřený čas věnovaný školení a jeho přípravě využít efektivněji. To by znamenalo vyšší produktivitu zaměstnance a ušetřené náklady pro firmu. Spravování elektronických kurzů totiž není tak časově náročné, jako jeho příprava a prezentace na přednášce.

Společnost ČSAD Hodonín zatím s e-learningem žádné zkušenosti nemá, má však pro jeho realizaci potřebné kapacity. Tato metoda by i přes vyšší vstupní náklady podniku přinesla při počtu 575 zaměstnanců značné zjednodušení školicího procesu a ušetření nákladů v budoucnu. Ve firmě neexistují žádné větší překážky, které by zavedení této metody odporovaly. Většina zaměstnanců má mezi 20 – 50 lety, neměl by tak pro ně být problém se zvládnutím jednoduchých programů. Pracovníci jsou také dle dotazníkového šetření správně motivováni zvyšováním svého výkonu a novým metodám se nebrání, zavedení e-learningu by se tedy nemělo výrazněji projevit na jejich motivaci, spíše naopak.

Zavedení příspěvku na vzdělávání

V zájmu každé moderní a úspěšné firmy by mělo být neustálé zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Nejdříve je ale nutné zaměstnance k vzdělávání motivovat. Problematikou motivace se v dotazníkovém šetření zabývala otázka č. 5 a výsledky jsou ale pro firmu uspokojivé. Zaměstnance nejvíce motivuje zlepšení pracovního výkonu, což naznačuje otevřenost a přístupnost zaměstnanců k novým poznatkům. Zájem o vzdělávání potvrdily i výsledky otázky č. 15 zkoumající vzdělávací potřeby, kdy 46 % respondentů vyjádřilo zájem o zvyšování své kvalifikace a získávání nových znalostí a dovedností. Nejčastěji bylo požadováno proškolení v oblasti informačních technologií (znalost Office, kurz programování, kurzy pro správce sítě), často zmiňované byly také jazyky a rozšiřování kvalifikace ve svém oboru.

Možným východiskem uspokojení poptávky po vzdělávacích akcích by bylo tyto **kurzy zprostředkovat** u externích dodavatelů. V tomto ohledu je nutné uplatňovat individuální přístup a opírat se o výsledky pravidelného hodnocení. Část žádaných kurzů by se rovněž dala realizovat pomocí navrženého **e-learningu**.

Další možností, jak řešit zájem o kurzy a zároveň pozitivně zapůsobit na motivaci zaměstnanců, je **zařazení vzdělávání do sociální politiky** společnosti a podpořit tak

vzdělávání ve volném čase. Právě příspěvky na vzdělávání byly dle výzkumu (Tab. 2.3, str. 16) druhým nejposkytovanějším benefitem v roce 2014, kdy jej v nějaké formě poskytovalo celkem 81 % firem. Dosud společnost ČSAD Hodonín motivuje své zaměstnance pomocí platu a jeho pohyblivých složek, dále poté kombinací různých benefitů uvedených v kapitole 4 (str. 39). Nabídka benefitů je sice standardní, chybí ovšem moderní a velmi oblíbené **poukázky na volnočasové aktivity**. Na trhu existuje v současné době několik poskytovatelů, nejrozšířenější jsou od poskytovatele poukázek Flexi Pass. Tyto poukázky na volnočasové aktivity se dají využít na kulturu, sport, dovolenou, zdravotní péči a léky nebo také **vzdělávání**. Pro zaměstnavatele je poskytování poukázek výhodné hned z několika hledisek. Nepeněžní výhody patří do daňově uznatelných nákladů a jsou osvobozeny od sociálního a zdravotního pojištění, zároveň tak ušetří mzdové náklady a navýší čistý příjem zaměstnance. Navíc poukázky představují minimální náklady na zavedení a evidenci. Poskytování Flexi Passů typu **Smart** určených přímo na vzdělávání je jednou z možností, jak podpořit vzdělávání ve volném čase. Dle webu MojeSodexo (2015), lze tyto poukázky uplatnit u 522 jazykových škol a vzdělávacích institucí a autoškol po celé ČR. Hodnota poukázek je 500,-; 1000,- a 2000,- Kč. Alternativou k tomuto účelovému kuponu může být univerzální poukázka typu **Flexi**, která nemá přesně vymezený účel a lze využít na všechny volnočasové aktivity u partnerských prodejců. V obou případech zaměstnavatel v porovnání se mzdou ušetří až 35 % nákladů, zaměstnanec získává o 45 % vyšší hodnotu v porovnání se mzdou.

Zavedení rotace práce

Z údajů o fluktuaci zaměstnanců v loňském roce a předchozích letech se dá posoudit, že se firma musí potýkat s nemalými následky, než dojde k nahrazení chybějícího pracovníka. Tyto následky můžou někdy přímo paralyzovat chod určitého oddělení, pokud je malá zastupitelnost. Východiskem proto může být zavedení metody **rotace práce**, jako doplněk ke stávajícímu systému vzdělávání. Vyjdeme-li z teoretických poznatků kap. 2.3.1, rotace práce, neboli také „cross training“, se dá využít u řadových pracovníků, nezkušených zaměstnanců (např. absolventů škol) nebo i také při výchově řídicích pracovníků a dá se tedy uplatnit i v systému nástupnictví. Metoda spočívá v dočasném střídání pracovních míst v rámci organizace a pomáhá zvyšovat flexibilitu pracovní síly a pracovníci také získají komplexnější pohled na organizaci.

Jedná se o nízkonákladovou metodu, ze které by mohla společnost ČSAD Hodonín čerpat mnoho výhod, přestože se metoda nehodí úplně pro všechny pozice a všechny pracovníky.

Vzhledem k nízkým nákladům na její zavedení není problém zahrnout více zaměstnanců a oddělení. Bylo by potřeba vybrat oddělení, kde je nutné, aby v případě nečekané absence jednoho pracovníka uměl jiný pracovník alespoň částečně zastat funkci, kterou vykonával chybějící pracovník a nezpomaloval se tak chod celého oddělení.

Doporučení v oblasti měření efektivity vzdělávání

Z provedené analýzy vzdělávacího systému vyplynulo, že firma v oblasti zjišťování efektivity vzdělávání provádí hned několik aktivit. Každý rok jsou prováděny **hodnocení způsobilosti zaměstnanců** jejich nadřízeným, které přispívají jak k identifikaci vzdělávacích potřeb, tak k zhodnocení přínosu vzdělávání. Zaměstnanci po školení zpravidla podstupují **test znalostí** a vyplňují **dotazník**, týkající se úrovně absolvovaného školení. Kromě jiného je podle vzorce sledováno **plnění plánu školení** a výpočet **nákladů na školení**. Tato problematika by se však dala ještě upravit a rozšířit, aby udávala ještě přesnější pohled a pomohla tak lépe zhodnotit přínosy vzdělávání a identifikovat vzdělávací potřeby do budoucna.

Pravidelné hodnocení způsobilosti a jeho formulář (viz Příloha č. 3) je po formální stránce dostačující a kritéria vystihují potřeby firmy. Pro doplnění procesu, v rámci přípravy na hodnotící rozhovor, by mohl být formulář upraven tak, aby mohlo proběhnout **sebehodnocení zaměstnance**. Zaměstnanec by nejdříve vyplnil stanovená kritéria podle sebe, vyjádřil by své potřeby a pracovní cíle. Formulář by byl vyplněn s časovým předstihem hodnotícího pohovoru, kdy pracovník není ovlivněn svým hodnotitelem a má čas o své práci přemýšlet a zhodnotit jednotlivá kritéria. Sebehodnocení by tak pomohlo pracovníkovi samotnému si nejdříve uvědomit úroveň svého vývoje, což by pak důkladněji prodiskutoval při rozhovoru. Hodnotitel by se tak mohl o sebehodnocení při vlastním hodnocení opřít a výsledek hodnocení by více vypovídal o skutečných potřebách a došlo by ke konkrétnějšímu stanovení cílů.

Testování je jistě nejvhodnější metodou, jak nejlépe ohodnotit získané vědomosti na vzdělávací akci. Aby byl obraz o získaných vědomostech ucelenější, měl by být prováděn tzv. **pretest**, neboli test na danou problematiku před zahájením akce, zejména v případech, kdy se jedná o přezkoušení. Rozdíl ve výsledcích by neprozradil jen uchycení nově nabytých znalostí, ale také by prozradil, zda školení mělo pro daného pracovníka význam, jestli již těmito znalostmi dávno nedisponoval. Z výsledků dotazníkového šetření také vyplynulo, že znalosti školených pracovníků nebyly ověřovány pokaždé a to hned u poloviny dotázaných, 32 % se pak vyjádřilo, že jsou testováni zřídka. V tomto ohledu by se mělo na testování při

školeních dohlédnout, protože se jedná o důležitý ukazatel v oblasti efektivity vzdělávání. Tento problém by částečně byl vykryt výše navrhovaným e-learningem, kde by byl test nutnou podmínkou úspěšného dokončení kurzu. Podobný problém s důsledností se podle šetření vyskytl i u **hodnocení úrovně vzdělávacích akcí**, kdy se 45 % respondentů vyjádřilo, že má možnost úroveň ohodnotit pouze zřídka a 42 % uvedlo, že často. 8 % dotazovaných tu možnost poté nedostalo vůbec. Zde by také mělo být dohlédnuto, že bude mít každý možnost akci ohodnotit. Stejně jako u testování se jedná o důležitý ukazatel úrovně vzdělávací akce a kvality lektorů.

Součástí měření efektů vzdělávání v ČSAD Hodonín je také měření nákladů na vzdělávání, kdy se porovnávají dosažené a plánované náklady na vzdělávání. Pro lepší představu o efektivitě vzdělávání podnik může měřit nejen náklady, ale také přímo **návratnost investice**, a to podle vzorce uvedeného v kapitole 2.4:

$$\text{ROI (v \%)} = \frac{\text{přínos ze vzdělání (Kč)} - \text{náklady na vzdělání(Kč)}}{\text{náklady na vzdělání (Kč)}} \times 100$$

Jelikož přínosy ze vzdělávání se nedají na rozdíl od nákladů kvantifikovat přímo, je třeba zvolit jiné ukazatele, například: lepší využití potenciálu zaměstnanců, zařízení a systémů, zvýšení produktivity, snížení fluktuace, apod. Záleží, co firma pokládá v tomto ohledu za směřodaté. Příkladem může být modelová situace, aplikována na oddělení **prodeje a servisu vozů**. Lze si představit, že firma pošle prodejce automobilů na školení prodejních dovedností, s cílem zdokonalit prodejní techniky a komunikaci s klientem za účelem zvýšení tržeb. Poté bude možno jako ukazatel přínosu školení vzít **růst tržeb** z prodaných vozů a porovnat efekt s obdobím před školení. Je však nutno porovnávat dvě srovnatelná období, protože údaje může zkreslit sezónnost, probíhající marketingová kampaň, apod.

Zjišťování návratnosti investic může přinést cennou zpětnou vazbu pro tvorbu ročního vzdělávacího plánu a může být, jako jiné důležité ukazatele, i zajímavým údajem pro různé zájmové skupiny.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat a objektivně zhodnotit systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ČSAD Hodonín, a. s., Na základě této analýzy poté navrhnout realizovatelná řešení, která by mohla v budoucnu přispět k zefektivnění vzdělávacího systému organizace a přispět k rozvoji a vyšší spokojenosti zaměstnanců.

V praktické části byly podrobně popsány jednotlivé prvky vzdělávacího systému a analyzovány aktivity, které firma v rámci tohoto systému provádí. Uskutečněn byl také strukturovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení, který měl za cíl nabídnout objektivní pohled na nastavený systém z pohledu personalisty. Samotný vzdělávací systém organizace je propracovaný, v každém prvku je prováděno několik činností a opomíjeno není ani hodnocení a měření efektivity, které nejvíce přispívá k úpravám vzdělávacích plánů a celého systému. Pro bližší prozkoumání efektivity vzdělávacího systému v praxi, bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, jehož cílem bylo zanalyzovat úroveň vzdělávacího systému a spokojenost pracovníků. Dotazníkové šetření bylo poté zpracováno a vyhodnoceno slovně i graficky. Od výsledků z analytické části se odvíjely návrhy a doporučení. Z návrhů nejvíce do systému vzdělávání zasahuje zavedení e-learningu, které by představovalo jistou investici, ale jeho další používání by naopak náklady spíše šetřilo a ušetřené prostředky by se daly použít na další rozvoj nebo vylepšení sociální politiky. V této problematice bylo navrženo zavedení poukázek do systému benefitů, ty by mohly zaměstnanci využít na volnočasové aktivity, do kterých se řadí i vzdělávání. Další návrhy jako zavedení rotace a práce a doporučení úprav v hodnocení efektivity vzdělávání s sebou nenesou náklady téměř žádné.

Společnost ČSAD Hodonín je velká a úspěšná společnost, která si uvědomuje důležitost vnitropodnikového vzdělávání, jako nástroje pro zvýšení konkurenceschopnosti a v rámci svých možností ke vzdělávání přistupuje zodpovědně. Vzdělávací aktivity ve firmě jsou rozplánovány na celý rok, do plánu se každoročně promítá hodnocení zaměstnanců a výsledky měření efektivity vzdělávacího procesu. Neustálé zlepšování daných procesů je tak vysoko na žebříčku zájmu organizace, což je pro budoucí vývoj skvělý předpoklad. S využitím uvedených doporučení by se mohla společnost stát v oblasti vzdělávání ještě více konkurenceschopná a pro uchazeče o práci zajímavějším zaměstnavatelem v regionu.

Seznam použité literatury

a) Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Garda, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Kdy Publishing, 2013, 188 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.
- [5] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [6] GOMEZ-MEJIA, Luis R, David B BALKIN a Robert L CARDY. *Managing human resources*. 7th ed. Boston: Pearson, 2012, 639 p. ISBN 01-327-2982-2.
- [7] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C. H. Beck, 2013, xv, 159 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
- [8] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [9] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.
- [11] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [12] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [14] KUMAR, Raj. *Human resource management: strategic analysis text and cases*. New Dehli: I.K. International, 2011. ISBN 978-938-0578-828.
- [15] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [16] THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [17] TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-807-3755-560.
- [18] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [19] URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN 80-735-7019-X.
- [20] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- [21] WERNER, Jon M a Randy L DESIMONE. *Human resource development*. 6th ed. Andover: Cengage Learning [distributor], c2012, xv, 671 p. ISBN 05-384-8099-8.

b) Odborná periodika a jiné

- [22] ADAMEC, Jarmil. *Uplatňování principů učící se organizace s cílem zvýšení konkurenceschopnosti podniků v České republice* [online]. Ostrava, 2012. Disertační práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Petr Šnapka.
- [23] Čtvrtina zaměstnanců se vzdělává kvůli zvýšení platu. *HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA*. 2013, roč. 2013, č. 4., s. 51. ISSN: 1801-4690.
- [24] Čím se liší mentoring a koučink. *HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA*. 2013, roč. 2013, č. 1., 48 -59. ISSN: 1801-4690.

- [25] URBAN, Jan. Analýza vzdělávacích potřeb. *HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA*. 2013, roč. 2013, č. 1., 50 – 51. ISSN: 1801-4690.
- [26] *Výroční zpráva ČSAD Hodonín, a. s. za rok 2013*. Hodonín. ČSAD Hodonín [online] 2014. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=f175024bca6446ba8ffa10c225ef00fd>

c) Elektronické zdroje a webové stránky

- [27] Mezi benefity v ČR dominuje vzdělávání. In: *Svaz průmyslu a dopravy ČR: Zástupce těch, kteří vytvářejí hodnoty* [online]. 28. 8. 2014 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/mezi-benefity-v-cr-dominuje-vzdelavani>
- [28] Role personalistů ve firmách posiluje. *Novinky.cz* [online]. 9. 1. 2015 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/358124-role-personalistu-ve-firmach-posiluje.html>
- [29] Webinář. *Management Mania* [online]. 14. 2. 2014 [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/webinar>
- [30] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Talent Management* [online]. Praha, 6. 12. 2011 [cit. 2015-01-18]. ISBN 978-80-86175-75-1. Dostupné z: <http://kdem.vse.cz/resources/relik11/sbornik/download/pdf/131-Dvorakova-Zuzana-paper.pdf>
- [31] 3 chyby talent managementu ve firmách. *HR News* [online]. 28. 11. 2014 [cit. 2015-01-18]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/3-chyby-talent-managementu-ve-firmach-id-2321238>
- [32] ČSAD HODONÍN, a. s. *ČSAD Hodonín* [online]. 2015 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.csad.com>
- [33] *PC Help E-learning: e-learning pro firmy, školy i státní správu* [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://elearning.pchelp.cz/>
- [34] *MojeSodexo: stravenky, poukázky a zaměstnanecké benefity* [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/nase-produkty/volny-cas-40/>

Seznam zkratek

BSC	balanced scorecard,
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
ČR	Česká republika,
HACCP	hazard analysis and critical control points,
HR	human resources,
HRM	human resources management,
IDS JMK	Integrovaný dopravní systém Jihomoravského kraje,
IT	informační technologie,
ISO	International organization for standardization,
KPI	key performance indicators,
Kč	Korun českých,
LMS	Learning Management System,
MPBP	místní provozní bezpečnostní předpis,
PHM	pohonné hmoty a maziva,
PHP	Hypertext Preprocessor (Personal Home Page),
ROI	return of investment,
THP	technicko hospodářský pracovník,
URL	uniform resource locator,
USA	United States of America

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Cyklus lidských zdrojů

Obr. 2.2 Schéma cyklu podnikového vzdělávání

Obr. 2.3 Model talent managementu Develop-Deploy-Connect

Obr. 3.1 Logo společnosti

Obr. 3.2 Organizační schéma ČSAD Hodonín, a. s.

Obr. 4.1 Schéma systému vzdělávání organizace ČSAD Hodonín, a. s.

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

Tab. 2.2 Rozdíly mezi výcvikem a rozvojem

Tab. 2.3 Vývoj v poskytování zaměstnaneckých benefitů v letech 2010 – 2014

Tab. 3.1 Vývoj obratu společnosti v letech 2009 – 2013

Tab. 4.1 Rozdělení zaměstnanců společnosti podle věku a pohlaví v roce 2014

Tab. 4.2 Záznamy personálního oddělení o zaměstnancích

Seznam grafů

Graf 3.1 Podíl činností na obratu společnosti v roce 2013

Graf 3.2 Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2009 – 2013

Graf 4.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 – 2014

Graf 4.2 Procentuální rozdělení zaměstnanců podle profesí ve společnosti

Graf 4.3 Fluktuace zaměstnanců v roce 2014

Graf 4.4 Vývoj vynaložených nákladů na vzdělávání v letech 2010 – 2014

Graf 4.5 Grafické znázornění otázky č. 1

Graf 4.6 Grafické znázornění otázky č. 2

Graf 4.7 Grafické znázornění otázky č. 3

Graf 4.8 Grafické znázornění otázky č. 4

Graf 4.9 Grafické znázornění otázky č. 5

Graf 4.10 Grafické znázornění otázky č. 6

Graf 4.11 Grafické znázornění otázky č. 7

Graf 4.12 Grafické znázornění otázky č. 8

Graf 4.13 Grafické znázornění otázky č. 9

Graf 4.14 Grafické znázornění otázky č. 10

Graf 4.15 Grafické znázornění otázky č. 11

Graf 4.16 Grafické znázornění otázky č. 12

Graf 4.17 Grafické znázornění otázky č. 13

Graf 4.18 Grafické znázornění otázky č. 14

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2015

.....
Vojtěch Pecka

Seznam příloh

Příloha č. 1 Vývoj v poskytování zaměstnaneckých benefitů v letech 2010 – 2014

Příloha č. 2 Organizační schéma ČSAD Hodonín, a. s.

Příloha č. 3 Vzor formuláře – Hodnocení odborné způsobilosti zaměstnance

Příloha č. 4 Vzor formuláře - Karta dodavatele vzdělávání

Příloha č. 5 Vzor formuláře - Karta průběhu adaptace nového zaměstnance

Příloha č. 6 Vzor formuláře - Hodnocení absolvovaného školení

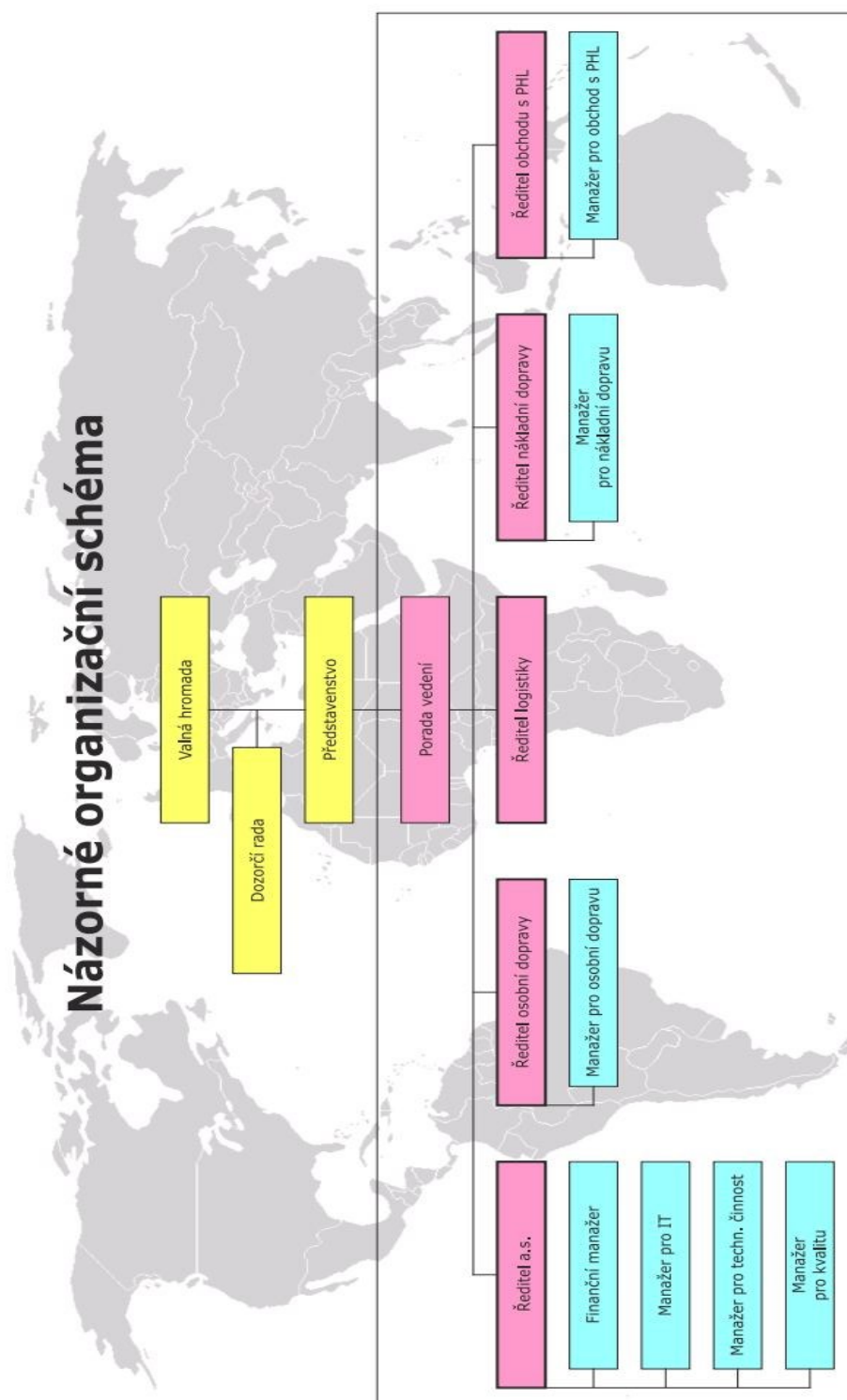
Příloha č. 7 Dotazníkové šetření

Přílohy

Příloha č. 1 Vývoj v poskytování zaměstnaneckých benefitů v letech 2010 - 2014

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80%	84%	75%	87%	89%
Vzdělávání	70%	78%	82%	85%	81%
Lékařské prohlídky	-	-	-	75%	78%
Pitný režim	71%	79%	71%	82%	75%
Stravenky	75%	68%	81%	82%	74%
Služební automobil	75%	80%	75%	76%	74%
Věcné dary/jednorázové odměny	57%	64%	64%	71%	71%
Příspěvek na penzijní připojištění	60%	71%	74%	68%	68%
Příspěvek na životní pojištění	39%	54%	43%	53%	49%
Sport	33%	32%	39%	40%	42%
13. plat	32%	37%	37%	39%	39%
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24%	31%	35%	36%	39%
Kultura	29%	28%	33%	41%	35%
Zaměstnanecké půjčky	31%	32%	36%	38%	34%
Očkování proti chřipce	24%	28%	25%	35%	27%
Příspěvek na dovolenou	20%	24%	28%	32%	27%
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30%	25%
Flexi – poukázky	14%	13%	12%	24%	26%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%	20%	15%	22%	20%

Příloha č. 2 Organizační schéma ČSAD Hodonín, a. s.



Příloha č. 3 Vzor formuláře – Hodnocení odborné způsobilosti zaměstnance



Hodnocení odborné způsobilosti zaměstnance

Jméno a příjmení hodnoceného: _____

Funkce: _____

Středisko: _____ Hodnocené období: _____

1. V zaměstnání je schopen podávat vyrovnané pracovní výkony a dosahuje požadované výsledky

průběžně, samostatný a iniciativní, nad rámec povinností	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	plní pouze pokyny nadřízených a pokyny legislativy

2. Docházka do zaměstnání je pravidelná

bez zbytečných absencí	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	časné absence

3. Reaguje na operativní potřeby pracoviště při plnění úkolů

ochota dělat přesčas	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	není aktivní

4. Dodržování pracovní pohotovosti

je spolehlivý a vždy připraven	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	problémy plnění pohotovosti

5. Promítá se jeho odborná praxe v a.s. do kvality práce

je v odpovídajícím vztahu	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	má problémy s uplatňováním praxe v práci

6. Vliv absolvovaných školení a kurzů na pracovní výkon

zůžtkoval školení s dopadem na stabilizaci prac. výkonu	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	není schopen aplikovat nové poznatky získané školením, kurzy apod.

7. Řídí se povinnostmi BOZP a PO

bez výhrad	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	projevuje povrchní vztah k plnění požadavků BOZP, PO

pokračování Přílohy č. 3

8. Je schopný se poučit z výsledků interních auditů pro kvalitní práci

interní audity bere jako přínos pro zkvalitnění činností	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	neřídí se závěry z interních auditů

9. Schopnost pracovat v týmu

je komunikativní, přátelský a důsledný	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	má problémy ve vztahu k spolupracovníkům

10. Je připraven pro práci v podniku z hlediska a) odborného růstu, b) jazykových znalostí, c) vícefunkčnosti, d) znalosti legislativy

vyhovuje ve všech kritériích	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	nejeví zájem o zdokonalení / je třeba naplánovat jeho osobní rozvoj

Vidíte-li potřebu jeho / jejího osobního profesního rozvoje, v čem spočívá?

.....

Měl/a by složit nějaké nové odborné zkoušky nebo absolvovat kurzy?

.....

Měl/a by získat kvalifikaci pro nějaké další pracovní zařazení v rámci podniku?

.....

.....

Další část formuláře vyplňte spolu s hodnoceným při hodnotícím pohovoru.

Cíle hodnoceného pro období	Termín	Kdo zajistí

Hodnocení provedl:

Datum:

Příloha č. 4 Vzor formuláře – Karta dodavatele vzdělávání



KARTA DODAVATELE

Karta hodnocení dodavatele v odd. personalistiky

Název a adresa firmy		
Druh dodávky:		
DIČ:		
IČO:		
Tel./Fax:		
Kontaktní osoba		
Datum zařazení		
Certifikován: ano - ne	Kým:	Platnost:

období	zařazení dle výkonnosti	vyhotovil	datum	schválil
1. pololetí 2012				
2. pololetí 2012				
1. pololetí 2013				
2. pololetí 2013				
1. pololetí 2014				
2. pololetí 2014				
1. pololetí 2015				
2. pololetí 2015				
1. pololetí 2016				
2. pololetí 2016				
Další informace				

Kritéria a způsob hodnocení dodavatele v odd. personalistiky

(Krátký název firmy)

Pořadí	Kritéria	Váha důležitosti kritéria	Hodnocení plnění kritéria									
			1:10	2:10	1:11	2:11	1:12	2:12	1:13	2:13	1:14	2:14
1.	Dodržení specifikace objednávky											
2.	Cena, platební podmínky											
3.	Dodržení termínu školení											
4.	Kvalita lektorů											
5.	Komplexnost služeb a jejich úroveň											
6.	Doba trvání vztahů s naší firmou											
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												
Celkem		52										

Stupnice pro posouzení výkonnosti dodavatele

(způsob výpočtu)

Stupeň splnění	Vyhovující	Podmínečně vyhovující	Uspokojivý	Slabý	Špatný
Hodnocení v %	100 - 90	89 - 75	75 - 65	65 - 50	50 →

Váha důležitosti (max. bodové hodnocení): 52 bodů

Hodnocení plnění kritérií (skut. bodové hodnocení): bodů

Hodnocení výkonnosti dodavatele: %

Hodnocení výkonnosti (slovně): (přenes se na titulní stranu do sloupce „zařazení dle výkonnosti“)

Pozn.:

Charakteristické znaky s vysokou úrovní jsou pro a.s. dobré a můžeme je nabízet – uvádět v materiálech a příležitostných akcích.

Charakteristické znaky s nízkou úrovní se stávají cíli kvality.

Příloha č. 5 Vzor formuláře - Karta průběhu adaptace nového zaměstnance



Karta průběhu adaptace nového zaměstnance

I. Identifikační údaje zaměstnance

Jméno, příjmení, titul:	Osobní číslo:	Středisko:
Adresa:	Datum vystavení :	
Pracovní místo:	Pracovní smlouva uzavřena dne :	
Funkce:	Na dobu :	
Manažer/vedoucí:	Přímý nadřízený:	

II. Plán adaptačního procesu – základní školení

1	2	3	4	5
Datum	Časový rozsah	Téma, obsah školení a závěru	Stanovené pracovní místo	Podpis garanta školení
	60 min.	Organizace - úvod, zákoník práce organizační řád, pracovní řád, kolektivní smlouva, Systém managementu kvality	BOZP	
	40 min	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky, ADR		
	60 min	Seznámení s riziky, seznámení se zařazením vykonávané činnosti do příslušné kategorie prací, seznámení s MPBP ČSAD Hodonín a.s.		
	60 min.	Požární ochrana		
	60 min.	Poučení řidičů, používání služebních vozidel	BOZP	

Prohlášení zaměstnance

Potvrzuji svým podpisem, že jsem byl(a) proškolen(a) přednášejícími firmy ČSAD Hodonín a.s. v osnově uvedenými předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, v oblasti požární ochrany a ochrany zdraví při práci a manipulaci s nebezpečnými látkami. Prohlašuji, že předpisům uvedeným v osnově jsem porozuměl(a) a budu se jimi řídit a dodržovat je. Dále prohlašuji, že budu respektovat zákaz kouření mimo vyhrazená místa, zákaz pít alkoholu před a během směny a užívání omamných prostředků vč. léků snižujících pozornost při práci. Byl(a) jsem ze znalostí ústně přezkoušen(a). Všechny mé dotazy byly přednášejícími zodpovězeny.

Podpis zaměstnance potvrzující proškolení dle osnovy:

Příloha č. 6 Vzor formuláře – Hodnocení absolvovaného školení



Hodnocení absolvovaného školení, výcviku, vzdělávání

Název školení:

Datum školení:

Organizace školení, časový rozvrh (10-1)

plně vyhovující	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	značné nedostatky

Srozumitelnost obsahu (10-1)

na vysoké úrovni	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	málo srozumitelné

Dostatek požadovaných informací (10-1)

dostatek informací	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	mezery v poskytovaných informacích

Připomínky, silné a slabé stránky:

Celkové hodnocení školení

vynikající	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	závažné nedostatky

Příloha č. 7 Dotazníkové šetření

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Jsem studentem magisterského studia oboru Management na VŠB-TU Ostrava na Ekonomické fakultě a nyní zpracovávám diplomovou práci zaměřenou na zhodnocení systému vzdělávání ve firmě ČSAD Hodonín, a. s. Tímto bych Vás rád požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který poslouží k získání údajů potřebných k analýze systému vzdělávání ve vaší organizaci.

Dotazník a jeho výsledky jsou anonymní a poslouží pouze pro účely zpracování diplomové práce. Prosím zaškrtněte pouze jednu z nabízených odpovědí, případně uveďte vlastní odpověď tam, kde je k tomu vyznačený prostor.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování.

Bc. Vojtěch Pecka

1. Jste?

- a) muž b) žena

2. Váš věk?

- a) do 25 let b) 26 – 45 let c) 46 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) vysokoškolské
b) vyšší odborné
c) středoškolské s maturitou
d) střední odborné s výučním listem
e) základní

4. Jak dlouho pracujete u společnosti ČSAD Hodonín, a. s.?

- a) méně než 5 let b) 5 – 9 let c) 10 let a více

5. Co Vás osobně nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání?

- a) kariérní růst
b) zlepšení pracovního výkonu
c) vyšší platové ohodnocení
d) udržení si pozice
e) nemám motivaci
f) jiné (uveďte) _____

6. Kolika vzdělávacích akcí jste se za poslední rok zúčastnil/a?

- a) 1
b) 2
c) 3
d) 4 a více

7. Jaký druh školení preferujete? Který je pro Vás efektivnější?

- a) interní, realizovaný v místě pracoviště b) externí c) nerozlišuji

8. Vyhovují Vám použité vzdělávací metody?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, vůbec

9. Jsou znalosti a dovednosti získané ze vzdělávacích aktivit přínosné pro Vaši práci?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, vůbec

10. Jsou znalosti a dovednosti získané ze vzdělávacích aktivit přínosné ve Vašem osobním životě?

- e) určitě ano
- f) spíše ano
- g) spíše ne
- h) ne, vůbec

11. Jak vnímáte úroveň vzdělávacích akcí, kterých jste se doposud zúčastnil/a?

- a) výborná
- b) dostatečná
- c) nízká úroveň

12. Jste spokojen/a s výběrem lektorů na vzdělávacích akcích?

- a) ano
- b) ne

12.1 Pokud ne, uveďte důvod.

13. Máte možnost úroveň vzdělávací akce a lektorů zpětně ohodnotit?

- a) ano, pokaždé
- b) často
- c) zřídka
- d) vůbec

14. Jsou vaše nově nabyté znalosti ověřovány?

- a) ano, pokaždé
- b) často
- c) zřídka
- d) vůbec

15. Jaké kurzy byste uvítal/a, v čem byste se rád/a zlepšil/a? (otevřená otázka)

16. Máte nějaké připomínky, návrhy či doporučení týkající se podnikového vzdělávání? (otevřená otázka)